

DMO KYOTO

經營指針 2030

Kyoto Tourism Pilot 2030

まえがき

「ゆく河の流れは絶えずして、しかももとの水にあらず。」

鴨長明が『方丈記』に記したこの有名な一節は、無常の理（ことわり）を説くとともに、千年の都・京都が今日まで紡いできた歴史の本質をも言い当てています。平安京が造営されるより遥か前から、京都のまちの中心を絶えることなく流れ続けてきた鴨川もまた、時代とともに常に新しく入れ替わっていくことでしょう。

私たちを取り巻く観光の潮流も、まさにこれと同じだと言えます。未曾有のパンデミックという激流を乗り越え、いま再び多くの人々が京都を訪れています。しかし、戻ってきた賑わいは、かつてのそれとは異なる様相を呈しています。人々の価値観は変容し、モノから経験へ、消費より貢献へ、そして一時の高揚より心の平穏を求める「安らぎ」の旅へと、求めるところは深みを増しています。同時に、少子高齢化による担い手不足や、地域社会との調和といった課題も、避けては通れない岩場として私たちの前に立ちはだかっています。

だからこそ、私たちは単に流れに身を任せるのではなく、確かな指針を持ってこの流れをかき分けて進んで行かなければなりません。そこで本指針において、私たちは自らを「持続可能な観光の未来へ導く水先案内人（パイロット）」と定義しました。そして、この指針の核となる対策を8つにまとめました。伝統文化や老舗の知恵を大切にしながらも、新たな仲間や発想との融合を図ることで、ファン起点の魅力発信、人材育成や経営支援、データを活用した広報の強化など、次代の京都を切り拓くための挑戦にかける想いを、この指針を通じて業界の皆様にお示しできればと思います。

2030年に向けて変化を恐れず、しかし京都の本質を見失うことなく、会員の皆様、市民の皆様と、世界に誇れる持続可能な観光の未来へと、ともに漕ぎ出してまいりましょう。

公益社団法人 京都市観光協会 (DMO KYOTO)

会長 田中 誠二

目次

1. 前期経営戦略の総括	1
1.1 観光政策の動向	1
1.2 観光客の動向	2
1.3 業界の動向	7
1.4 市民の意向	12
1.5 DMOとしての事業展開	13
2. 現状把握	18
2.1 外部環境分析	18
2.2 DMOへの期待	24
2.3 内部資源分析	27
3. 与件の整理	32
3.1 外部環境や業界の動向を踏まえたDMOにとっての機会と脅威	32
3.2 内部資源や業界からの期待を踏まえたDMOの強みと弱み	33
4. 経営指針	35
4.1 指針の全体像	35
4.2 SWOT分析から導く具体策	36
4.3 分野別方針	38
4.4 地域経営指標	45
4.5 人材開発の方針	48
5. ロードマップ	49
5.1 今後の展望	49
5.2 指針の運用	49
5.3 個々の事業における指標・目標設定	50
付録	52
1 業界動向・環境分析等	52
2 地域経営指標	56
3 日本版DMOの登録要件に係る事項	66

1. 前期経営戦略の総括

1.1 観光政策の動向

前期経営戦略（2022年度～2025年度）の期間は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行という未曾有の危機からの脱却と、その後の急速な需要回復という、極めて振幅の激しい4年間であった。2020（令和2）年の緊急事態宣言発出以降、観光需要は一時消失したが、国の「Go To トラベル」や「全国旅行支援」等の需要喚起策、および水際対策の緩和を経て、2024（令和6）年には訪日外国人客数が過去最高を記録するなど、V字回復を遂げている。

京都市においては、「京都観光振興計画2025」のもと、需要回復一辺倒ではなく、市民生活との調和や、担い手の活躍を意識した政策が展開されてきた。京都市観光協会（以下、当DMOとする）は、京都市と連携しながら政策課題の解決や会員事業者の経営支援に取り組んだ結果、2023（令和5）年には観光庁から「先駆的DMO」にも選定され、世界水準の観光地域づくり法人としての体制強化も進めてきたところである。

2026（令和8）年には、国においても京都市においても計画が改定されている。さらに京都市においては2026年3月から宿泊税額が改定され、得られる財源を活用した政策の強化が期待される。

	国の主な動き・観光政策	京都市の主な動き・観光政策
2018年		宿泊税導入 「京都観光振興計画 2020+1」策定
2019年	国際観光旅客税（出国税）導入	
2020年	新型コロナウイルス感染拡大 緊急事態宣言（1回目） 「Go To トラベル」実施	「京都観光モラル」策定 京都市観光協会「重点支援DMO」選定
2021年	緊急事態宣言（2～4回目） 「東京オリンピック・パラリンピック」 開催	「京都観光振興計画 2025」策定 新しい京都観光に向けた共同宣言
2022年	「全国旅行支援」実施	
2023年	観光立国推進基本計画（第4次）策定 先駆的DMO創設	京都市観光協会「先駆的DMO」選定
2024年		
2025年	「大阪・関西万博」開催	
2026年	観光立国推進基本計画（第5次）策定 国際観光旅客税法改正	宿泊税改定 「京都観光・MICE振興計画2030」策定

1.2 観光客の動向

1.2.1 観光客数

①入込客数

2024年の国内旅行者数はコロナ禍前（2019年）の水準を超えるまでには至っていない。一方で、京都市の入込客数は2024年時点で5,606万人を記録し、すでにコロナ禍前を上回っている。2025年には、過去最高の2015年当時の記録を超える可能性が高い。

この回復を牽引しているのが、海外からの観光客数の増加である。日本政府観光局（JNTO）によると、2024年の訪日外客数は3,687万人と過去最高を記録し、京都市を訪れた外国人も統計開始以来初めて1,000万人を超えた。京都市の入込客数の外国人比率は年々上昇しており、2024年には約2割に達した。訪日外客数のうち、京都市を訪れた人の割合（京都選択率）は、コロナ禍前後ともに3割弱で安定して推移している。日本人の入込客数は4,500万人前後で推移しており、国内旅行者数との比率（京都選択率）も8%前後で安定している。

京都の入込客数のうち、宿泊客が占める割合も3割弱で安定して推移している。ただし、2024年は、日本人の宿泊率が2024年に2割を下回り、外国人の宿泊率は5割を超えるという対照的な動きとなっており、この年はじめて京都市内の宿泊客の過半数を外国人が占めることとなった。

年	国内旅行 延べ旅行者数 (万人)		訪日外客 数 (万人)	京都市 入込客数 (万人)					京都市 実宿泊者数 (万泊)						
	日本人	外国人		全体	日本人	全体に 占める 割合	外国人	外国人 比率	全体に 占める 割合	全体	宿泊率 (全体)	日本人	宿泊率 (日本人)	外国人	宿泊率 (外国人)
2015	60,472	1,974	5,684	5,202	8.6%	482	8.5%	24.4%	1,362	24.0%	1,046	20.1%	316	65.6%	23.2%
2016	64,108	2,404	5,522	4,861	7.6%	661	12.0%	27.5%	1,415	25.6%	1,097	22.6%	318	48.1%	22.5%
2017	64,751	2,869	5,362	4,619	7.1%	743	13.9%	25.9%	1,556	29.0%	1,204	26.1%	353	47.4%	22.6%
2018	56,178	3,119	5,275	4,470	8.0%	805	15.3%	25.8%	1,582	30.0%	1,132	25.3%	450	55.9%	28.4%
2019	58,710	3,188	5,352	4,466	7.6%	886	16.6%	27.8%	1,317	24.6%	937	21.0%	380	42.9%	28.9%
2020	29,341	412	-	-	-	-	-	-	531	-	486	-	45	-	8.5%
2021	26,821	25	-	-	-	-	-	-	517	-	511	-	5	-	1.0%
2022	41,785	383	-	-	-	-	-	-	969	-	911	-	58	-	5.9%
2023	49,758	2,507	5,028	4,319	8.7%	709	14.1%	28.3%	1,475	29.3%	939	21.7%	536	75.6%	36.3%
2024	53,995	3,687	5,606	4,518	8.4%	1,088	19.4%	29.5%	1,630	29.1%	809	17.9%	821	75.5%	50.4%

②延べ宿泊客数

全国の延べ宿泊者数は2024年時点で約6.6億泊となり、日本人、外国人ともにコロナ禍前の水準をすでに上回っている。日本人は2023年から2024年にかけてわずかに減少となったが、外国人は大幅に増加しており、外国人比率は25%にまで上昇した。

京都市内の延べ宿泊者数もコロナ禍前の水準を上回っており、2024年には2,755万泊を記録した。そのうち外国人は1,814万泊とコロナ禍前の2019年と比べ2倍以上に増加したが、日本人は2022年に1,253万泊と2019年に近い値まで回復したあと減少に転じ、2024年は941万泊であった。これは全国と同様の傾向であるが、それぞれの全国に占める割合（京都選択率）に注目すると、外国人は11.0%と過去最高を更新した一方で、日本人は年々下落が続いており、対照的な動きとなっている。京都市内の宿泊価格の上昇や、日本人の実質所得の減少、円安の進行など、様々な要因が重なった結果、京都市の宿泊市場の回復は旺盛な外国人需要によって支えられ、日本人は日帰りヘシフトしていることが伺える。

年	全国 延べ宿泊者数 (万泊)				京都市 延べ宿泊者数 (万泊)							
	全体	日本人	外国人	外国人比率	全体	平均泊数 (全体)	日本人	平均泊数 (日本人)	京都選択率	外国人	平均泊数 (外国人)	外国人比率
2015	50,408	43,846	6,561	13.0%	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	49,249	42,310	6,939	14.1%	-	-	-	-	-	-	-	-
2017	50,960	42,991	7,969	15.6%	2,444	1.57	1,723	1.43	4.0%	721	2.05	29.5%
2018	53,800	44,373	9,428	17.5%	2,544	1.61	1,582	1.40	3.6%	962	2.14	37.8%
2019	59,592	48,027	11,566	19.4%	2,125	1.61	1,296	1.38	2.7%	829	2.18	39.0%
2020	33,165	31,131	2,035	6.1%	773	1.46	675	1.39	2.2%	98	2.18	-
2021	31,777	31,346	432	1.4%	728	1.41	715	1.40	2.3%	12	2.30	-
2022	45,046	43,396	1,650	3.7%	1,380	1.42	1,253	1.38	2.9%	126	2.19	-
2023	61,747	49,972	11,775	19.1%	2,375	1.61	1,223	1.30	2.4%	1,152	2.15	48.5%
2024	65,906	49,460	16,446	25.0%	2,755	1.69	941	1.16	1.9%	1,814	2.21	65.8%

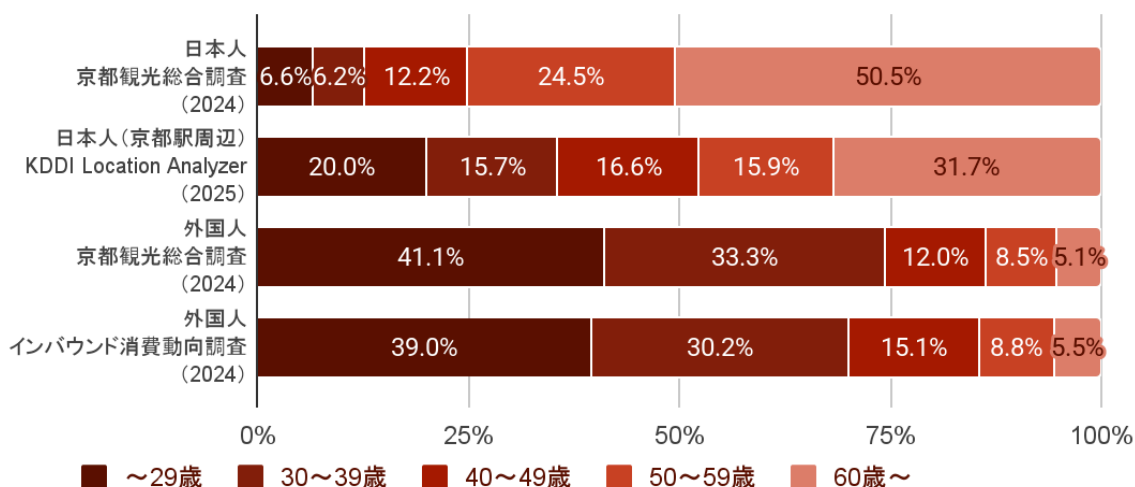
1.2.2 観光客の属性

① 世代構成

京都観光総合調査によると、日本人入洛客の世代構成は過半数を60歳以上が占めている。ただし、携帯電話の位置情報をもとにした京都駅周辺のみを対象にしたデータでは、60歳以上が占める割合は3割程度であり、各世代の構成比は満遍なく分布している。コロナ禍には一時的に高齢者の外出が減り、若年層が占める割合が多くなることもあったが、長期的にみると世代構成に大きな変化は見られない。人口が多く消費力も高い団塊世代のリタイアが進むものの、少子化で若年層は人口規模が限られることから、今後もこの世代構成が大きく変化することは考えにくい。

なお、京都は、修学旅行や大学生などの若年層の需要もある程度見込まれる一方で、かねてより子連れでの旅行先として選ばれにくいという特徴がある。30代前後の子育て世代での離脱を防ぐことによって、将来の若年層やシニア世代の需要の先細りを防ぎ、一生を通じて京都との関係を保ってもらえるような接点を作っていくことが重要である。

外国人入洛客の世代構成は、京都観光総合調査と観光庁の「インバウンド消費動向調査」のいずれも同様の分布で（外国人に関しては携帯電話の位置情報をもとにしたデータを取得していない）、40歳未満が多くを占めている。多くの外国人にとって、訪日旅行は長距離の航空便での移動が必要となることから、高齢になるほど渡航が難しくなるため、若年層による入洛が多いと考えられる。国内観光客の分布との乖離はもとより、観光客に対応するガイドやスタッフ等の年齢との乖離も発生しやすいことに留意が必要である。



②日本人入洛客の出身地の構成とリピーター率

京都観光総合調査をもとに、日本人入洛客の出身地の構成をコロナ禍前後（2019年と2024年の比較）で比較すると、東京都を含む関東方面からの割合が増加し、近場の近畿圏からの割合が減少した。入洛経験は居住地から京都までの距離によって大きく変わるため、居住地を大まかに方面別に分けたうえで、入洛経験10回以上と回答した人の割合を、コロナ禍前後で比較した。最も回答率が高かったのは近畿圏居住者で、8割以上の人が入洛経験10回以上と回答した。北海道や東北、九州・沖縄などの遠方になると回答率が2割程度にまで下落する。コロナ禍前と比較すると、ほとんどの地域で回答率が下落している。入洛経験の多い人が高齢化して旅行しなくなっている、あるいは他の旅行先を選ぶようになっている可能性もあるが、前述の通り2024年は日本人入洛観光客数全体が2019年より増えていることを踏まえると、入洛経験の浅い層が拡大しているとも解釈できる。

入洛経験10回以上の割合（京都観光総合調査）

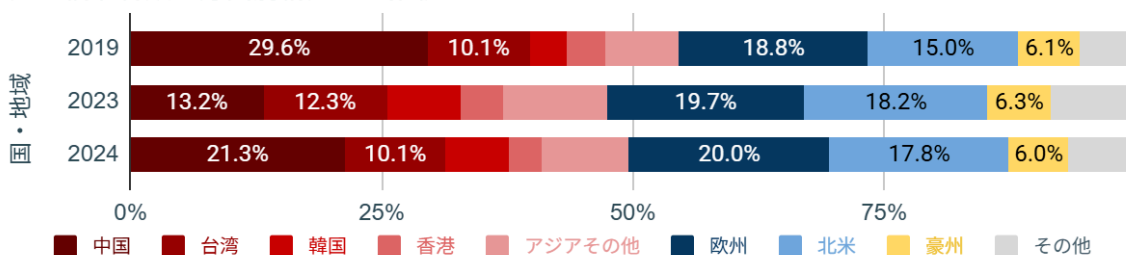
回答者の居住地	回答者数構成比		入洛経験10回以上回答率	
	2019年 (n=4,325)	2024年 (n=3,764)	2019年 (n=4,325)	2024年 (n=3,764)
北海道	2.6%	2.2%	29.7%	25.9%
東北	2.6%	2.6%	23.2%	20.4%
関東	14.1%	17.3%	37.5%	35.8%
東京都	8.4%	12.3%	48.4%	45.4%
北陸信越	4.8%	5.1%	50.2%	37.5%
東海	14.6%	13.2%	55.0%	50.5%
近畿	37.2%	31.9%	87.1%	85.2%
中四国	9.4%	8.3%	44.0%	33.3%
九州・沖縄	6.3%	7.3%	21.2%	23.4%
全体	100.0%	100.0%	59.0%	53.0%

③外国人入洛客の出身地の構成とリピーター率

京都観光総合調査によると、入洛外国人観光客（延べ宿泊人数）の方面別の構成比は、アジアが約半数を占めている。欧州、北米がそれぞれ2割程度で続き、オセアニアも含めるとこちらも約半数と安定して推移している。

コロナ禍前の2019年と比較すると、アジアの中で最も多い中国の割合が大きく減少したあと回復に向かいつつある。しかしながら、以前と比べると中国人による訪日ビザの取得に制限がかかっていることに加え、2025年末からの外交関係の悪化の影響で中国政府による日本への渡航自粛勧告がなされたことも重なり、中国人需要の動向は不透明な状況である。中南米・中東・アフリカ等その他諸国の市場は、一つ一つの規模はまだ大きくはないものの、コロナ禍前と比較すると大きな伸びがみられる。京都は、世界各地の遠方から時間と費用をかけて一生に一度あるかどうかの機会に訪れる旅行先となっており、今後これらの国々では経済成長が続くことも予想されるため、アジア、欧米豪に続く市場になりうる可能性がある。

延べ宿泊客数の方面別構成比の推移



入洛経験は居住地から京都までの距離によって大きく変わるため、方面別にリピーター率（入洛経験2回以上の割合）の推移を比較した。香港や台湾では入洛リピーター率が半数に達している。これらの市場は訪日経験も豊富であり市場が成熟化しつつあるため、日本国内地方部への周遊が進んでおり、京都における延べ宿泊者は前年比で既に減少に転じている。

東南アジアからのリピーター率は年々上昇しており、2024年調査では4割を突破して、韓国を上回っている。一方、同じアジア圏でも中国のリピーター率は比較的低くなっている。徐々に市場が成熟して個人旅行化が進んでいるとはいえ、他のアジア諸国と市場の特性が異なることに留意が必要である。

欧米豪諸国のリピーター率は2割前後で推移しており、アジア諸国のように上昇する傾向にはなっていない。これらの市場からは例年多くの観光客が訪れており、入洛経験を持った人は着実に増えているものの、それに劣らない速さで市場が拡大しており、京都を初めて訪れることになる人が増えているため、リピーター率が横ばいになっていると考えられる。

入洛経験2回目以上の割合（京都観光総合調査）

	2019年	2023年	2024年
全体	22.4%	26.7%	24.1%
香港	49.9%	64.0%	58.0%
台湾	46.8%	47.4%	51.4%
東南アジア	29.0%	35.8%	40.7%
韓国	33.0%	42.8%	39.6%
中国	17.6%	32.6%	26.2%
オセアニア	19.3%	26.9%	19.1%
北米	20.2%	17.4%	18.0%
欧州	13.7%	15.4%	13.8%

1.2.3 観光消費

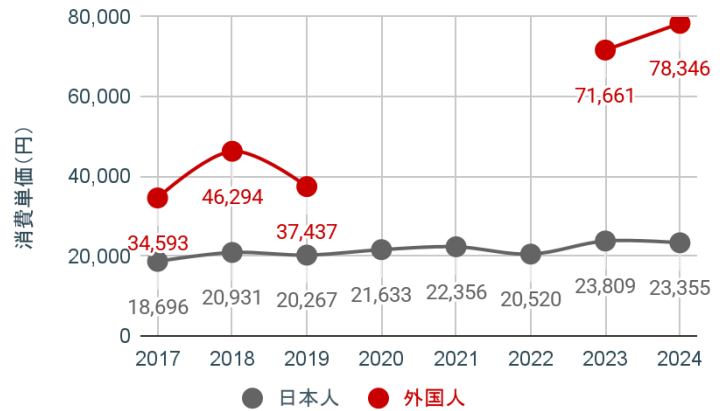
①消費額

日本国内の旅行消費額はコロナ禍以降日本人、外国人共に増加を続けており、2024年の日本人は約25.1兆円、訪日外国人は約8.1兆円といずれも過去最高を記録した。また、京都市内の2024年の観光消費額は約1.91兆円（日本人1.06兆円、外国人0.85兆円）と過去最高を記録した。

年	旅行消費額（兆円）					
	全国（観光庁発表値）			京都市（京都観光総合調査）		
		日本人	外国人		日本人	外国人
2015	23.88	20.40	3.48	0.97	0.89	0.08
2016	24.75	21.00	3.75	1.09	0.96	0.13
2017	25.52	21.10	4.42	1.13	0.86	0.26
2018	25.02	20.50	4.52	1.31	0.94	0.37
2019	26.71	21.90	4.81	1.24	0.90	0.33
2020	10.74	10.00	0.74	0.45	内訳不詳	
2021	9.32	9.20	0.12	0.45	内訳不詳	
2022	18.10	17.20	0.90	1.02	内訳不詳	
2023	27.21	21.90	5.31	1.54	1.03	0.51
2024	33.20	25.10	8.10	1.91	1.06	0.85

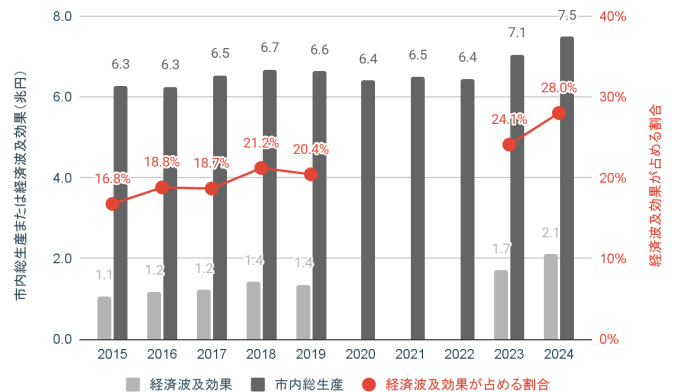
消費額単価（1人1回あたりの消費額）は、外国人は78,346円とコロナ禍前の2019年の2倍以上に伸びており、消費額増加の主要因となっている。物価高や円安、滞在日数の増加などの影響もあるが、それらを差し引いたとしても余りある成長率であり、高品質な宿泊施設の増加をはじめ、京都市内で体験できることの多様化や高付加価値化が進んだ証拠だと言える。

日本人の消費単価はコロナ禍前から1割程度上昇したものの、これは物価高が要因だと考えられ、実質所得の減少も続いているため、日本人の消費力は伸び悩んでいる状況である。



②経済波及効果

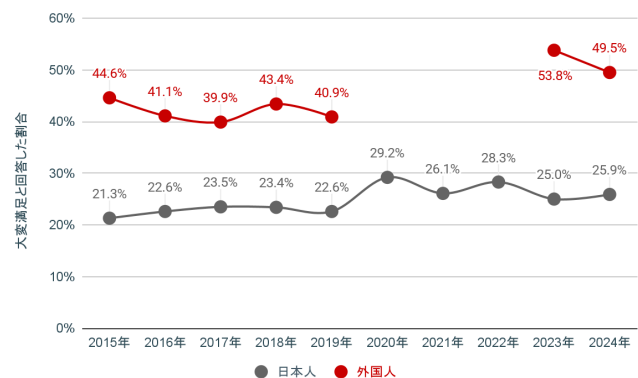
観光消費が増えることで、地域経済にもたらされる波及効果も増加しており、2024年には2.1兆円に達している。京都市の市内総生産額に占める波及効果額の割合も年々増加しており、2024年時点の推計値は28.0%と、約10年間で10ポイントを超える増加幅となっている。なお、波及効果の算出の根拠となる京都市の産業連関表はコロナ禍前に作成されたものであり、波及効果額は観光消費額に一定の係数を乗じて推定した値であるため、これらの数値はあくまでも概算ではあることに留意が必要である。



1.2.4 観光客の満足度

京都観光総合調査によると、大変満足と回答した日本人観光客は概ね25%前後で推移しており、微増傾向が続いている。コロナ禍の2020年から2022年にかけては回答率が高くなったことも確認された。

外国人観光客の回答率は45%前後と高く、調査未実施だったコロナ禍の3年間を経て、約10ポイント上昇した。



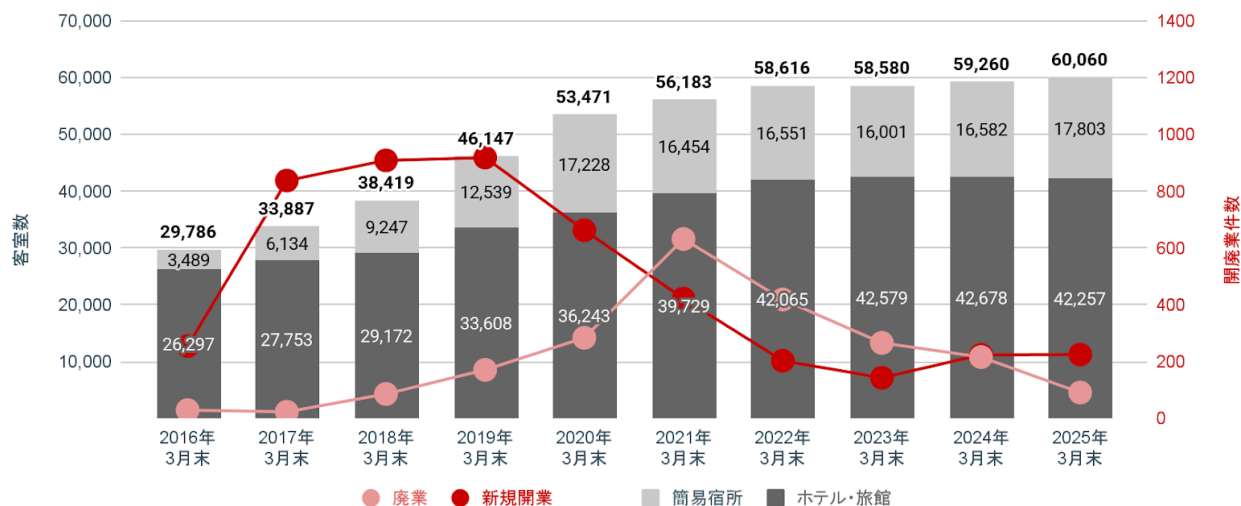
¹ 市内において新しく生み出された付加価値を金額換算した指標であり、観光消費による経済波及効果額はこれに含まれる概念に相当する。なお、本指針執筆時点での京都市の市内総生産額の最新値は2022年であるため、2023年以降の値は、内閣府が発表する国民総生産額との比率が同じであるとの仮定のもとで推計した。

1.3 業界の動向

1.3.1 宿泊施設

① 客室数

京都市内の客室数（民泊は除く）はコロナ禍前の数年間で急激に増加し、多い時期は年間で1,000件近くの施設が新規開業した。コロナ禍に入り一時的に宿泊施設の廃業や撤退が増えたものの、客室数が顕著に減少する事態には至らなかった。コロナ禍の終息に伴い延期されていた大型宿泊施設の開業も進んだことで、2024年には京都市内の客室数は6万室を超え、2015年当時の約2倍に相当する水準を維持している。



レストランやホテルなどを評価する世界的に有名なガイドブックであるミシュランガイドの2025年版にに掲載されている星付きの飲食店は、京都は93軒、大阪は79軒、東京は170軒となっている。また、2024年からは特に優れた滞在体験を提供する宿泊施設に授与される「ミシュランキー」が発表され、京都は22軒の宿泊施設が選ばれている。京都の人口規模は約140万人であり、約10倍の東京、約2倍の大阪と比較すると、認定店舗・施設の集積度が突出して高い都市であると言える。

② 客室稼働率と販売価格

京都市内主要ホテルにおける年間客室稼働率は、コロナ禍の影響で30%台にまで落ち込んだが、2023年以降は70%台にまで回復している。コロナ禍前と比べると客室数の供給が増えたことで、以前のような90%を超えるほどの高稼働が続く時期は減った。

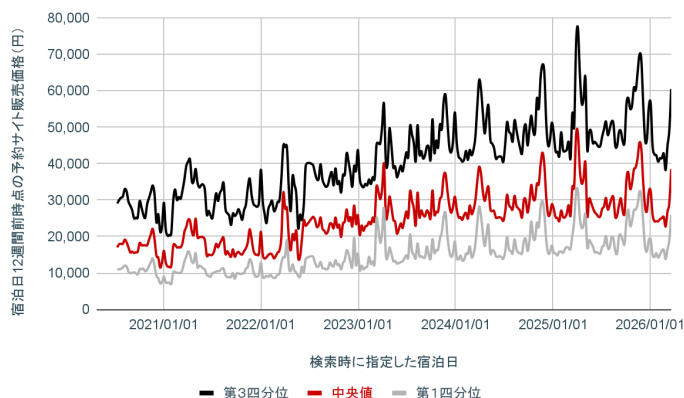
平均客室単価は、コロナ禍の2020年から2022年にかけて1.2万円前後まで落ち込んだものの、2023年には円安の影響もありコロナ禍前（2019年）を超える17,403円にまで回復した。その後も上昇が続いており、2025年は21,286円と過去最高を更新した。客室収益指数（平均客室単価に客室稼働率を乗じた指標）も2025年には17,156円と、コロナ禍前の1.3万円前後を上回る水準に達している。

また、主な客室予約サイトにおける販売価格²（宿泊日の12週間前時点）の推移も上昇が続いており、中央値の年間平均は2021年の17,341円から、2025年31,343円と2倍近くに達している。第3四

² 販売価格はまだ売れていない客室の1人当たりの料金であり、既に売れた客室の1室当たり料金である平均客室単価とは単純に比較できない指標であるため、注意が必要である。

分位値や第1四分位値も同様の推移となっているため、価格帯の分布に大きな変化はなく、いずれの価格帯も同様に価格が上昇してきたといえる。

年	客室稼働率	平均客室単価 (円)	客室収益指数 (円)	調査カバー率 (客室数ベース)
2015	85.8%	データ無し		36.4%
2016	88.2%	16,348	14,425	38.5%
2017	88.0%	16,583	14,596	40.5%
2018	85.2%	16,144	13,748	38.5%
2019	81.3%	15,610	12,691	41.1%
2020	34.6%	12,408	4,293	41.4%
2021	30.2%	11,455	3,457	44.5%
2022	52.0%	13,406	6,977	50.4%
2023	73.4%	17,403	12,774	51.9%
2024	77.8%	20,117	15,651	51.5%
2025	80.6%	21,286	17,156	48.9%



③ 繁閑差

2024年の年間客室稼働率は77.8%となり、コロナ禍（2020年～2021年）の30%台から大幅に回復し、2019年の水準（81.3%）に迫る回復を見せている。また、年間の繁閑差（年間稼働率と稼働率が低かった3ヶ月の平均値の差）は10.7ポイントとなっており、コロナ禍以前と比べると小さく収まっている。

市内主要ホテルにおける客室稼働率の月別繁閑差（京都市観光協会データ月報）

	年間稼働率	閑散月ワースト3か月の稼働率	差
2015年	85.8	73.7	△ 12.1pts
2016年	88.2	76.0	△ 12.2pts
2017年	88.0	75.7	△ 12.3pts
2018年	85.2	73.3	△ 11.9pts
2019年	81.3	70.0	△ 11.3pts
2020年	34.6	28.7	△ 5.9pts
2021年	30.2	25.6	△ 4.6pts
2022年	52.0	44.7	△ 7.3pts
2023年	73.4	63.2	△ 10.2pts
2024年	77.8	67.1	△ 10.7pts

京都市内主要ホテルからの回答に基づく日別稼働率データによると、ここ最近の休前日と休前日以外の稼働率の差は、1.6ポイントまで縮小した時期もあれば、16.8ポイントまで拡大した時期もあった。概ね、繁忙期に繁閑差が小さくなる傾向が見られる。2024年と比べると、2025年は日別繁閑差が縮小する傾向にある。

京都市内主要ホテルにおける客室稼働率の日別繁閑差（京都市観光協会調べ）

年月		日別稼働率		繁閑差	繁閑差の 前年同月差
		休前日	休前日以外		
2024年	1月	70.0	54.8	15.2pts	-
	2月	79.5	62.7	16.8pts	-
	3月	83.7	79.6	4.1pts	-
	4月	87.3	84.5	2.8pts	-
	5月	84.3	78.4	5.9pts	-
	6月	85.4	75.3	10.1pts	-
	7月	84.4	72.8	11.6pts	-
	8月	71.8	68.2	3.6pts	-
	9月	83.2	72.5	10.7pts	-
	10月	93.0	86.1	6.9pts	-
	11月	90.6	83.7	6.9pts	-
	12月	86.1	76.7	9.4pts	-
2025年	1月	73.9	63.7	10.2pts	▼5.0pts
	2月	74.9	65.7	9.2pts	▼7.6pts
	3月	81.2	75.6	5.6pts	△1.5pts
	4月	88.5	86.9	1.6pts	▼1.2pts
	5月	87.7	83.3	4.4pts	▼1.5pts
	6月	84.1	75.3	8.8pts	▼1.3pts
	7月	79.9	72.0	7.9pts	▼3.7pts
	8月	80.6	70.1	10.5pts	△6.9pts
	9月	86.1	77.8	8.3pts	▼2.4pts
	10月	90.3	86.9	3.4pts	▼3.5pts
	11月	88.7	83.0	5.7pts	▼1.2pts
	12月	81.0	72.8	8.2pts	▼1.2pts

1.3.2 免税消費額

京都市内百貨店における免税売上額は、円安の影響もあり2023年時点ですでにコロナ禍前の2019年当時の水準を上回っており、2024年には500億円を超えた。総売上額に占める割合も2割近くにまで達した。免税単価は、コロナ禍期間に通常とは異なる購買行動が見られたためか急激に上昇したが、2023年以降は為替の変化に相当する程度の上昇幅にまで落ち着いていることから、外国人観光客にとっての実質的な消費額はコロナ禍前と大きくは変化していないと考えられる。

京都市内の4百貨店における免税売上状況（京都市観光協会データ月報）

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
免税売上額（億円）	179.3	22.5	11.4	39.7	244.4	504.7	433.0
総売上（億円）	2,281.3	1,666.1	1,729.9	2,009.5	2,349.5	2,633.0	2,559.2
免税割合	7.9%	1.3%	0.7%	2.0%	10.4%	19.2%	16.9%
免税単価（円）	50,093	58,667	637,737	110,555	77,697	91,039	77,113

1.3.3 事業者の経営動向

当DMOにおいて実施した京都観光事業者実態調査（2024年）の結果によると、観光売上が前年から増加した事業者の割合は約6割に達し、コロナ禍からの回復基調が継続している。一方で、原材料・燃料費の高騰に伴い、主力商品の原価が上昇した事業者は8割を超えており、これに合わせて売価を引き上げる動きが定着しつつある。

経営課題としては、「原材（燃）料高」に加え、「人手不足」を挙げる事業者が約半数を占めており、深刻度が増している。こうした状況に対応するため、人件費総額は前年比で約2割増加しており、賃上げによる人材確保が喫緊の課題となっている。

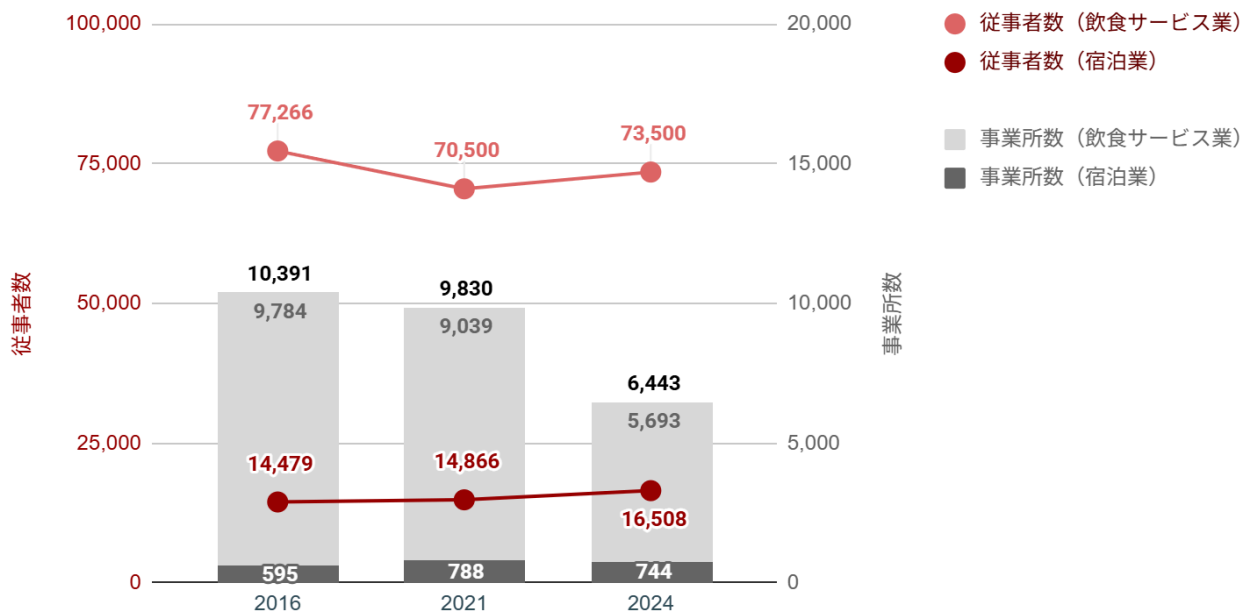
また、京都観光モラル（地域との調和、質の高いサービス等）に関しては、7割前後の事業者が何かしら前向きな取組を実践しており、特に「地元産品や工芸品の活用」など、京都ならではの付加価値向上に資する項目の実践度に向上が見られる。

1.3.4 事業所数および従業者数

経済センサスによると、京都市内の飲食サービス業の事業所数は減少傾向にあり、とくにコロナ禍を境にしておよそ4割の減少となった。従事者数もコロナ禍中は減少したものの、直近の2024年調査時点で回復に転じている。この結果、1事業所あたりの従事者数が増えたことになる。

京都市内の宿泊業の事業所数は、コロナ禍であった2021（令和3）年にピークを記録した。最新の2024（令和6）年調査ではピークからやや減少したものの、コロナ禍前の2016（平成28）年を上回っている。コロナ禍前に宿泊施設の開業が相次いだ後、コロナ禍の影響で撤退や廃業が発生したことが、統計結果からも読み取れる。事業所数が増えたことで、従事者数も増えており、2024（令和6）年時点で約16.5万人となっている。

京都市内における主な観光関連業界の従事者数および事業所数の推移（経済センサス）

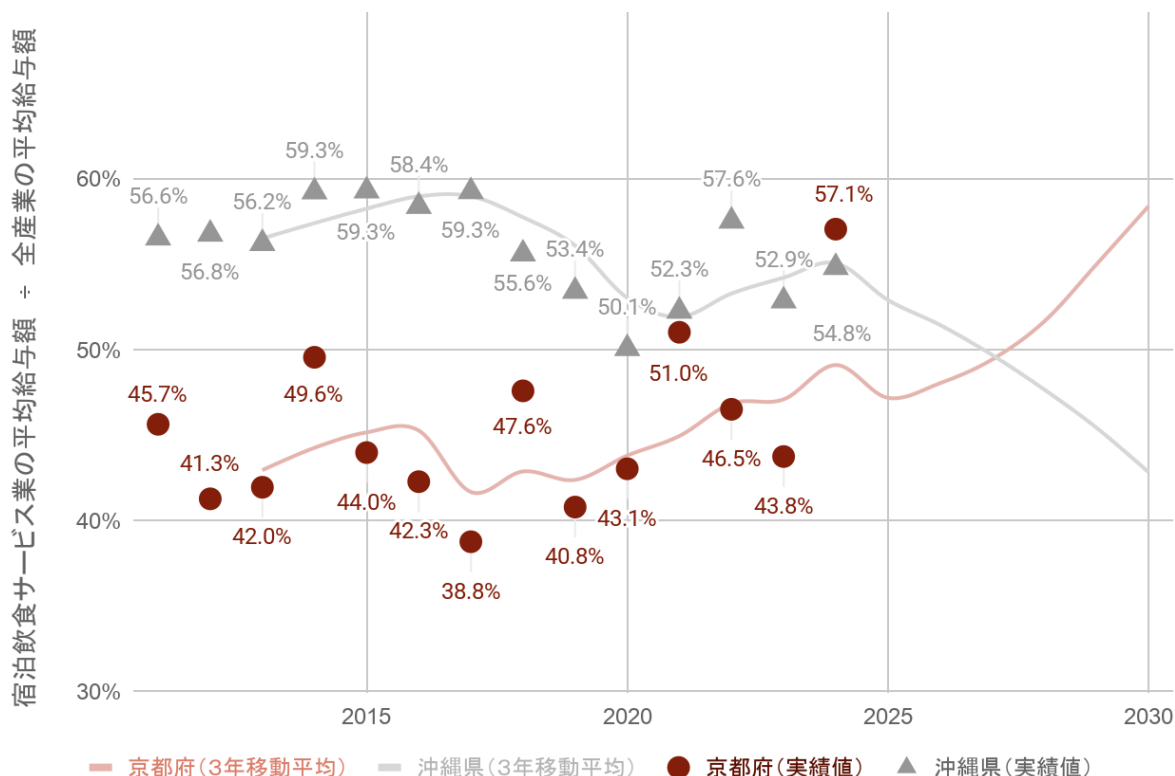


1.3.5 業界給与水準

京都府内の宿泊、飲食、サービス業の現金給与総額³は、2024年の年間平均で184,133円であった。これは、全産業の平均給与額322,599円の57.1%に相当し、他業界と比べて低い水準であるものの、前年からは大きく上昇している。ただし、調査年によって数値の変動が大きいいため、3年間の移動平均値をとったうえで、2030年頃の水準を推定すると、60%程度にまで上昇することになる。

これは、観光産業の集積率が高い沖縄県において同様の集計を行った場合の過去最高値に匹敵する水準である。

宿泊・飲食サービス業および全産業の平均給与額の比較（京都府および沖縄県）



1.3.6 従事者の勤務状況

当DMOにおいて実施した京都観光従事者実態調査（2025年）の結果によると、年収が前年から増加した従事者の割合は36.0%であり、業界全体の賃上げ傾向が従事者の処遇改善に波及していることが確認された。

現在の仕事に対する総合満足度は4.83、京都の観光業界での就労継続意向は5.03、現在の仕事に対するやりがいは5.28（いずれも7段階評価による平均点）であり、定着意識の高まりが見られる。

身に着けたいスキルとしては、「語学」が最も多く、次いで「京都の歴史・文化・芸能」が挙げられており、インバウンド対応や京都ならではの深い知識習得に対する意欲が高いことが明らかとなった。

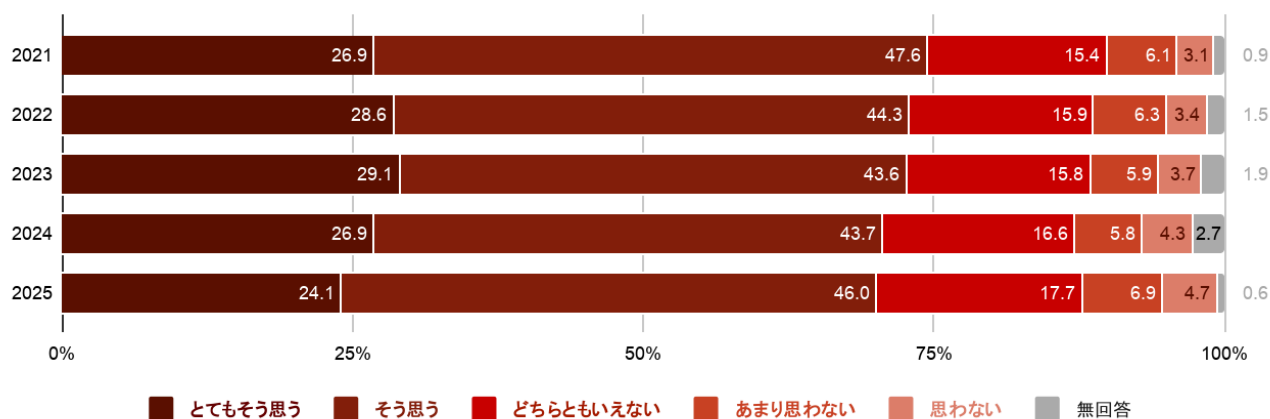
³ 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」における事業所規模5人以上の現金給与総額。アルバイトなどの短時間労働者も対象に含まれる。なお、大手求人サイトにおいて設定されている給与水準を京都市内と京都府（京都市除く）とで比較したところ、大きな差は認められなかったため、ここでは京都府の値が京都市に近似するものとして扱っている。

1.4 市民の意向

1.4.1 観光が重要な役割を果たしていると思う市民の割合

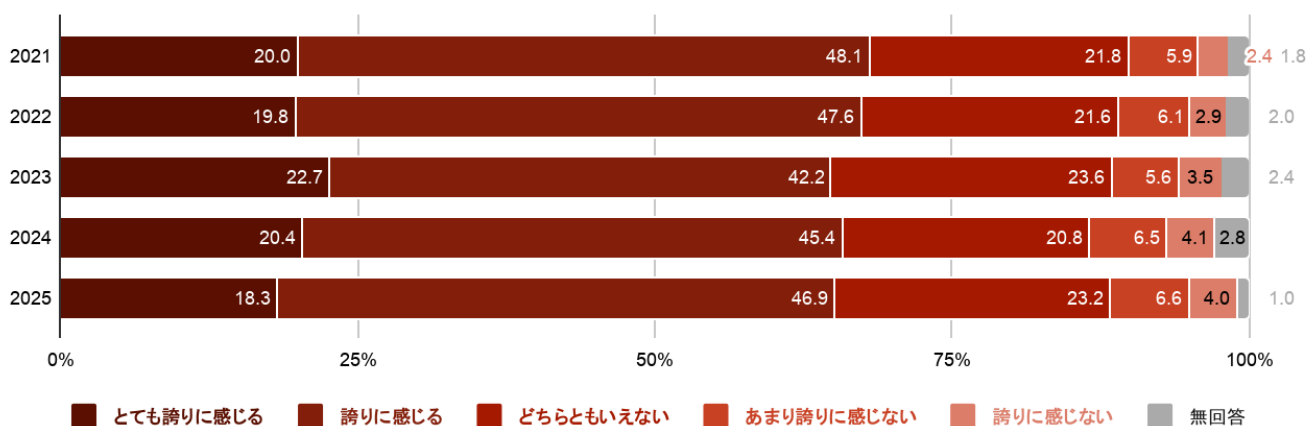
京都観光に関する市民意識調査の結果によると、「京都市の発展に観光が重要な役割を果たしていると思う」市民の割合は、2021年時点で74.5%であったが、2025年には70.1%となり、3.4ポイント減少した。一方で「役割を果たしていると思わない」市民の割合は、9.2%から11.6%へと微増した。

「どちらとも言えない」および「無回答」の回答率が上昇傾向にあり、日常生活において観光との接点を作ることができていないとも考えられる。一般的に、こうした無関心層は、受け取る情報によって意見が変わりやすい立場にあるため、積極的に働きかけていくことで、肯定的な意見を増やせる余地がそれなりにあると言える。



1.4.2 観光に関して評価されていることに対する誇り

京都市が観光に関して評価されることに対する誇りの有無については、およそ3分の2程度の市民が誇りであると感じており、2025年の「とても誇りに感じる」と「誇りに感じる」の合計は65.2%であった。一方、誇りに感じていない市民（「あまり誇りに感じない」と「誇りに感じない」の合計）は増加傾向にあり、2024年と2025年の調査では1割を超えた。



1.5 DMOとしての事業展開

本指針の前身にあたる文書は、2022年度（令和4年度）から2025年度（令和7年度）の4年間を対象期間とする『経営戦略2025』である。新型コロナウイルスによる観光需要の激減からの着実な復興を果たした一方で、一部の地域や時期における混雑などの課題を再び懸念する声が聞かれるようになり、京都における観光振興は新たな段階を迎えた。この戦略のもと、従前の取組を継承した戦略の柱とビジョンを下図の通り設定し、事業規模や会員基盤の拡大、情報資産への投資、観光課題の解決を念頭においた各種取組を推進した。

加えて、2023年（令和5年）3月には世界水準のDMOを目指す「先駆的DMO」として観光庁から選定され、観光庁による伴走支援のもと、世界に誇れる持続可能な観光地域づくりの実現を目指すことにもなった。

この結果、観光課題への対策は、従来からの観光客への一方的な啓発だけでなく、業界や市民を巻き込んだ双方向性のある事業も拡充され、当DMOが持つ会員企業とのつながりの真価が試されているところである。

情報活用の分野では、ホテル統計をはじめとした市場環境の把握だけでなく、会員事業者の経営改善や観光客の利便性向上など、より幅広くDMOの知見を社会に還元することを目指した事業への広がりが進んだ。

DMOの実績を広く知らしめる取組も推進してきたことで、SNSのフォロワー数やメールマガジンの購読者数は順調に成長し、会員事業者数も1年前倒しで目標に到達した。事業規模（決算収入額）も2年前倒しで目標の12億円を超え、令和6年度決算では14.6億円に到達している。これは、国内主要都市において、大規模な施設運営の指定管理業務を行っていないDMOとしては最大の規模である。

	市民からの理解を醸成し 担い手に誇りをもたらす	情報資本に投資し 知見を業界へ還元する	信頼獲得につながる 実績報告を徹底する
経営戦略2025 の柱	観光産業の成長が市民生活の豊かさにもつながることを実感できる機会を増やし、担い手が意欲を持って働くことができる状況をつくる	京都観光にまつわるあらゆる情報を把握し、流通に関与することを通して、会員事業者の活動を支援することを目指す	協会の強みである「信頼」の源泉となる実績を認知してもらうために、事業報告の強化を起点にしたPDCAサイクルを定着させる

+

人材育成	DMOの職員として、能力を最大限に発揮できるようにするため 人事評価制度を導入し、ビジョンの達成に貢献できる人材の育成を目指す
ICTインフラ 強化	ICTインフラを積極的に強化することで、情報資産を活用した生産性の向上を推進し 職員がより付加価値の高い業務に専念し、多様な人材の確保も可能となる職場環境をつくる

2025年の京都市観光協会（DMO KYOTO）のあるべき姿（ビジョン）

情報（データ）を駆使して世界最先端の観光課題の解決に取組み、コロナ禍からの復興を牽引する
京都観光産業の要であり、京都観光振興に欠かせないパートナー

1.5.1 市民からの理解を醸成し担い手に誇りをもたらす

市民向けサイトLINK!LINK!LINK!を通じた啓発

観光がもたらす経済効果をわかりやすく解説した資料の発行やWebサイトへの掲載を進めた。また、市民と観光客が交流するイベントの開催や、観光事業者による市民向け優待メニューの開発などにも取り組んだ。



観光モラル推進宣言事業者の認定

地域社会との調和に取り組む観光事業者を可視化するため、観光モラル推進宣言事業者の認定を行い、約500社を登録した。とくに優れた取組を行った事業者については、表彰や事例取材記事の発信も行うことで支援した。



通訳ガイドの活躍支援や従業員向け研修の充実

コロナ禍の影響で募集を停止していた認定通訳ガイド制度を再開し、約200名のガイドが在籍中である。コロナ禍前から運営を始めた二条城公式ガイドツアーの経営が軌道に乗り、2025（令和7）年度からは新たに伏見稻荷大社公式ガイドツアーも立ち上げたことで、認定通訳ガイドの活躍機会の拡大を図っている。



メディア支援を通じた京都ブランドの形成

一時的に落ち込んだ需要は、コロナ禍前を上回る状況にまで回復した。物価高騰による実質所得の低下にともない、国内市場の取り込みが課題となっているものの、当DMOにて毎月発表している京都への訪問意向を表す指標である「行こう指数」はコロナ禍前を上回っており、有名旅行雑誌における旅行先ランキングでも、常に上位を維持している。

多様な体験商品の造成支援による需要分散化

「とっておきの京都」「朝夜観光」などの政策方針に則り、会員各社と連携した商品造成支援やイベント情報収集を強化したことで、目標としていた取扱件数1,000件を達成した。



指標	基準値		実績値		見込みor最新値	目標値	
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2025年度	
取扱旅行商品件数	148	354	452	919	1,054	1,000	◀ 達成！
国内市場行こう指数 ⁴ (2019年を100とする)	88.7	121.8	129.2	130.7	130.3	100.0	◀ 達成！
従事者のやりがい (11段階評価) ⁵	-	5.17	7.47	7.34	8.32	前年越え	◀ 達成！

⁴ 当初は国内市場と海外市場に分けて指標を設けていたが、海外市場の設定根拠としていたデータの入手が困難になったことや、海外市場は戦略策定以前より好況となっていることが明らかであることから、国内市場のみに絞って評価することとした。計画期間中に入手困難となったデータを用いない方法で、過年度に遡って集計を行ったため、各年度の値は計画期間中に報告されていた値と異なる場合がある。

⁵ 2025年調査から7段階評価に変更となったため、11段階評価に換算して比較した。

1.5.2 情報資本に投資し知見を業界へ還元する

データ月報の運営強化

価格帯別や日次集計など、統計参画施設限定の統計データを順次開発することで、統計参画施設は約130施設にまで増加した。インターネット上で自由にデータ集計ができる機能の公開も行い、毎月1,000回近くの利用を得ている。

商品造成支援事業の強化

「インバウンドイノベーション京都」をはじめ、事業者による新たな商品造成を当協会が持つ各種知見を活用して伴走支援する事業を立ち上げた。累計支援実績は20件に上る。造成した商品は、市内宿泊施設や旅行会社等とのマッチングを促すことによって販売強化し、業界全体の付加価値向上につなげた。こうした取組の積み重ねもあり、市内主要ホテルにおける客室収益指数は17,156円と過去最高を更新する水準にまで達した。

各種ガイドラインの整備・公表

市内観光事業者におけるインバウンド受入の水準に関する調査や、上記の各種支援事業を通じて得られた知見をもとに、各種ガイドラインの整備・公表を行った。

観光案内のオンライン化

観光案内所や公式サイトに寄せられる問合せ内容を整理し、インターネット上で回答を確認したり、会話形式で自動的に回答出来るような仕組みの開発を進めている。生成AI技術の出現に伴って開発可能な機能や観光客の行動様式が変化しつつあるため、当初設定したFAQ（よくある質問）の更新強化という目標にとらわれず、軌道修正する必要がある。

SNS等の運営強化

日本人向けにはX（旧Twitter）での発信を強化し、フォロワー数の目標を1年前倒しで達成した。英語ではFacebookでの発信を中心に取り組んできたが、他SNSへ利用が移りつつあることでフォロワー数は横ばいに留まった。一方で、映像を主体としたSNSであるInstagramで日英での発信を強化したことでフォロワー数が急増し、目標の2倍以上の水準に達する見込みである。この他、中国語圏向けにWeiboやREDなどのSNS公式アカウントも立ち上げ、発信手段の選択肢を増やしてきたところである。京都ファンとの関係強化を目的に、旅行商品予約者などを対象に配信してきたメールマガジンは、規模を拡大してきたものの、目標の達成には至らなかった。



指標	基準値	実績値				見込みor最新値	目標値	
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2025年度		
FAQページ件数	0	174	356	511	669	300	達成!	
客室収益指数 (RevPAR) ※暦年平均, 円/室	3,490	6,977	12,774	15,651	17,156	14,415	達成!	
観光客向け メルマガ宛先件数	2,000	4,550	5,000	5,000	8,023	10,000	未達	
SNSフォロワー数 (年度末時点) ※各年度の実績値は概数								
Facebook 日本語	37,045	38,000	40,000	41,000	42,000	50,000	未達	
Facebook 英語	503,389	496,000	498,000	501,000	506,153	600,000	未達	
Instagram	25,977	63,000	68,000	86,000	100,000	40,000	達成!	
X (旧 Twitter)	6,792	16,000	27,000	32,000	37,846	30,000	達成!	

1.5.3 信頼獲得につながる実績報告を徹底する

各種メールマガジン・SNSの運営

観光客向けの情報発信手段としてFacebook, Instagram, XなどのSNSを運営し、戦略策定当初の数倍の頻度で投稿を強化したことでInstagramとXは目標フォロワー数を大幅に上回るにまで成長した。国内観光客や、海外メディア等関係者向けのメールマガジンも運営し、配信宛先数の獲得は当初目標を達成した。

また、業界向けには「京都観光MICENewsletter」の配信を続け、1回の配信あたりの開封者数は約2倍に増加した。報道機関等による掲載実績も、戦略策定当初から2倍以上に増えた。

問合せ・相談窓口の運営強化

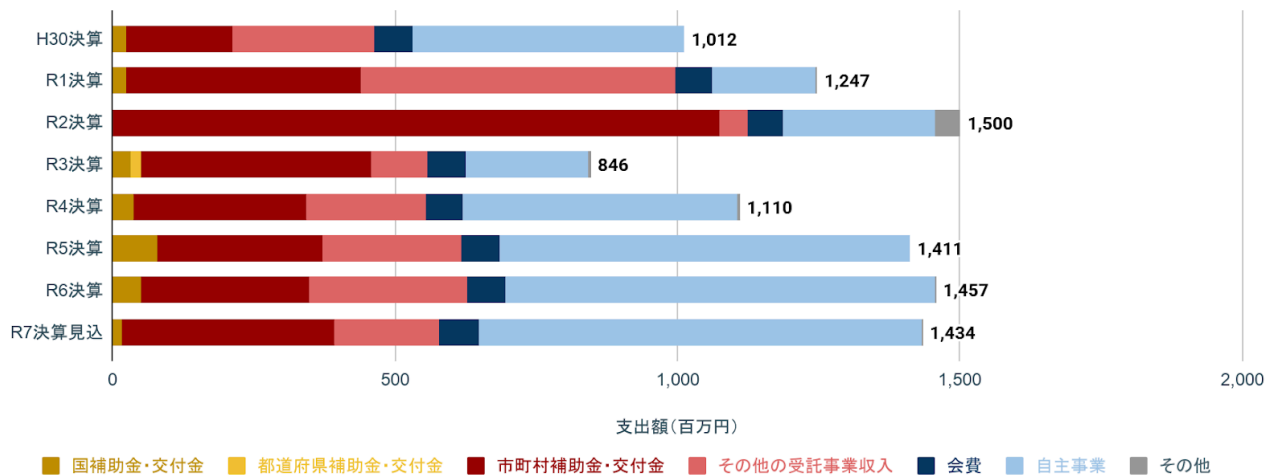
会員獲得を任務とした部署を設置する等の取組を強化した結果、目標を1年前倒しして会員数1,600件を達成した。また、毎月平均20件に上るメディアや学生等からの問合せや講演依頼にも対応し、適切な情報発信や認知形成に努めた。

事業規模の拡大

コロナ禍の影響で一時的に事業規模や構成が大きく変動したが、2023（令和5）年度および2024（令和6）年度は目標値としていた12億円を突破している。2025（令和7）年度も引き続き目標に到達する見込みである。



指標	基準値		実績値		見込みor最新値	目標値	
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2025年度	
会員数（年末時点）	1,487	1,500	1,542	1,597	1,636	1,600	◀ 達成！
事業規模（億円）	8.0	11.1	14.1	14.6	14.4	12.0	◀ 達成！
月間平均広報露出件数	38.8	56.1	75.4	96.8	64.7	50.0	◀ 達成！



1.5.4 人材育成

人事評価制度の導入

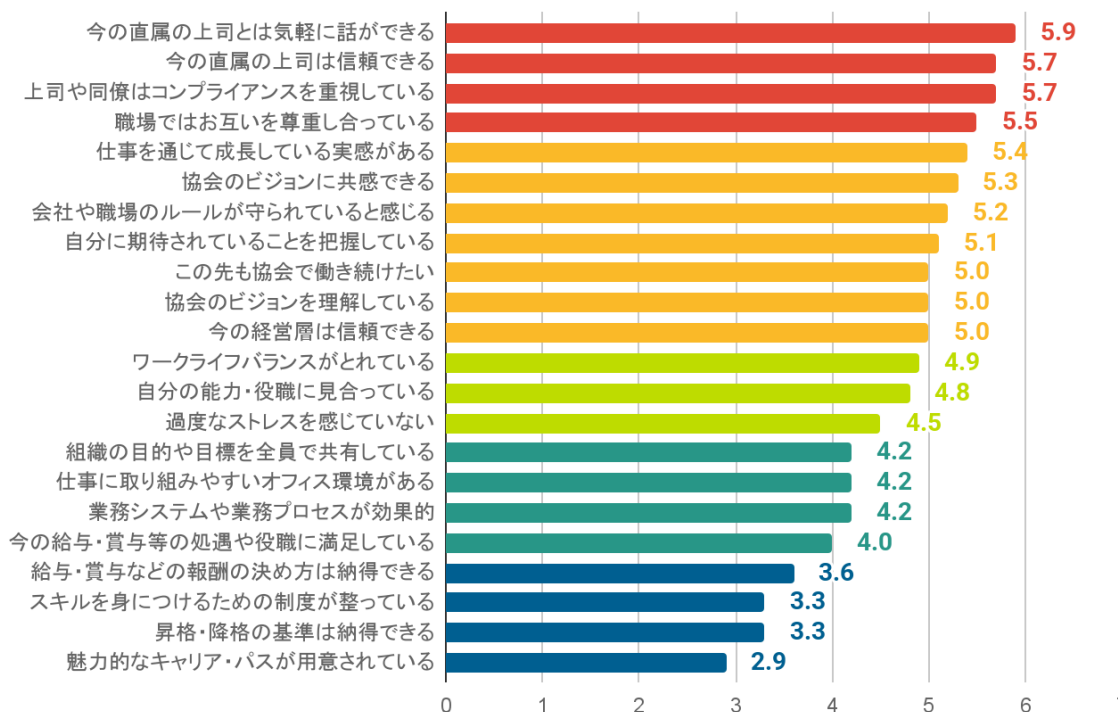
2023（令和5）年度からの試行実施を経て、令和6年度から評価制度の導入を開始した。引き続き運用を続け、改善を重ねていく段階である。なお、この制度を背景にして、嘱託職員から正職員への登用試験を実施した。こうした実績につなげることで、職員の勤務意欲や役割意識が向上することも期待できる。

職員研修の実施

上記の制度の実効性を担保するために、外部講師を招いた職員向け研修を毎年開催している。また、新入職員向けの研修に関するマニュアルの整備にも着手し、部署ごとのOJTに任せてしまっていたことによる業務知識の偏りの是正が進みつつある。

職員アンケートの結果

人事評価制度の導入や職場環境の改善が進む中、2023（令和5）年度に実施した職員アンケートにおいて「DMOで働いていることを誇りに思う」と回答した数値（7段階評価）は5.3ポイントであった。また、個別の観点についての評価では、職員間でのコミュニケーションや働きやすさについては評価が高い一方で、待遇やキャリアパスについての評価が低い傾向にあった。



1.5.5 ICTインフラ強化

勤務環境の高度化

Google Workspaceの導入によるファイル共有環境の整備や、Slack等の連絡手段の導入により業務効率化を図り、外出中や在宅勤務下でも柔軟に資料確認や連絡調整ができるようになった。職員のPCのモバイル化も完了し、勤務環境の高度化も進んだ。一方で、職員のITリテラシーのばらつきが大きいことが課題である。特定のソフトウェアに関する研修を何度か実施した実績はあるものの、体系的な知識を習得するための機会や仕組みの整備まではできていない。

Hubspotによる会員情報管理

専用のシステムを導入したことで、会員情報や会費収入などの事務の効率化が進んだ。ただし、会員事業者との面会記録など、営業活動に関する情報の共有といった活用にまでは発展できておらず、課題が残る。

統計データダッシュボードの公開

毎月発表しているデータ月報に掲載しているホテルの客室稼働率などのデータを、DMOのWebサイト上でTableauを活用して公開し、誰でも自由に集計分析ができるようにしている。

2. 現状把握

2.1 外部環境分析

2.1.1 政治

国家戦略としての観光と地域への要請

2030年に向けて、国は「観光」を地域経済活性化と雇用創出の強力なエンジンと位置づけ、その推進姿勢を崩していない。「地方創生2.0基本構想」や「第5次観光立国推進基本計画」において示されている通り、単なる訪問者数の増加ではなく、観光消費額の継続的な拡大と、住民生活の質の向上を両立させることが強く求められている。また、訪日外国人旅行者数6,000万人（2030年）という目標に向けて、地方部への誘客や広域周遊の促進が引き続き強化される見通しである。**国際観光市場の成長**を背景にインバウンド需要を最大限に取り込みつつ、その果実を確実に地域へ還元するための役割がDMOに期待されている。

インフラ面では、成田空港におけるC滑走路の新設やB滑走路の延伸が2029年3月末の供用開始を目指して進められており、首都圏の空港機能が強化される。実現は2030年以降ではあるものの、北陸新幹線の延伸やリニア中央新幹線の建設など、国内移動の動脈となる交通網の変化は、京都への流入経路や周辺地域との競合関係を変容させる可能性がある。これら国家レベルのインフラ整備は、京都へのアクセス性を高める一方で、京都を日帰りで訪問可能な地域が拡大することによる宿泊需要の低下や、京都が旅行の目的地ではなく通過点となり、他地域に需要が流出するリスクも孕んでいる。

DMOのガバナンス強化と財源の多様化

地域DMOにとっては、組織の自律性と持続可能性を左右する制度改正が相次いでいる。2025年10月より施行された改正「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」では、「観光地経営戦略」の策定が義務化されたほか、KPIの設定や登録区分の見直しが行われた。これは、DMOに対して従来のプロモーション機能に加え、より高度なマネジメント能力と成果へのコミットメントを求めるものである。

これに対応するための「武器」として、**資金調達**の自由度向上につながる動きも活発化している。宿泊税や観光事業税といった観光財源確保の動きが国内で進む中、海外では宿泊税の値上げ動向も見られる。また、ふるさと納税制度においては、企業版ふるさと納税の税額控除特例措置が2029年度まで5年間延長されるなど、地域課題解決のための資金を外部から調達しやすい環境が整いつつある。さらに、関係人口の可視化を目的とした「ふるさと住民登録制度」など、寄付にとどまらない継続的なつながりを資産化する試みも注目されており、DMOとしては、これらの制度を効果的に活用し、安定財源の確保について検討を進める必要がある。

労働市場の法制度変更と担い手不足への対応

入国管理制度の見直しにより、2027年までに技能実習制度が廃止され、新たに「育成就労制度」へと移行することが決定した。これは、外国人人材を労働力としてだけでなく、育成すべき対象として捉え直す大きな転換点である。旅行業法関連では、外国人が日本で旅行会社を運営するための在留資格「経営・管理」の要件が2025年10月から厳格化（資本金増額、常勤職員雇用義務化等）されており、質の低い事業者の参入を抑制しつつ、健全な競争環境を整備する狙いがある。

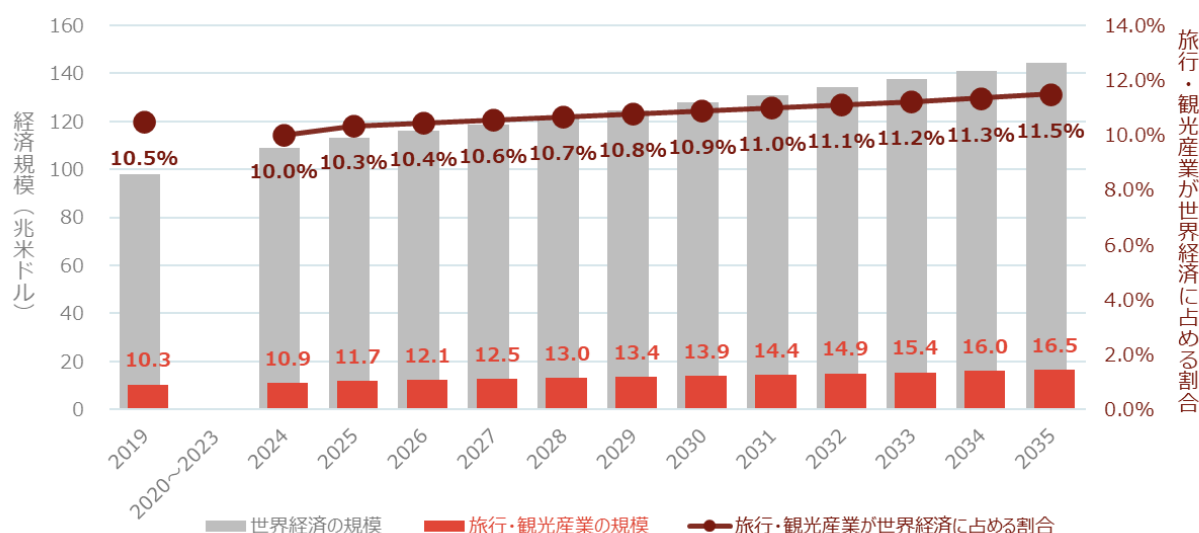
国内の労働環境改善に向けて、労働基準法の改正が議論されている。2023年12月の旅館業法改正では、いわゆる「カスタマーハラスメント」が宿泊拒否事由に追加されるなど、働く人を守るための法的枠組みが強化された。DMOとしては、これらの制度改正を会員事業者へ周知・啓発するだけでなく、選ばれる観光地であると同時に「働く場所」としての京都のブランドを守るための、業界全体の**コンプライアンス遵守と労働環境改善**を牽引する役割が求められる。

2.1.2 経済

インバウンド市場の拡大と国内市場の縮小・二極化

為替相場の変動や世界経済の動向が、京都の観光需要にダイレクトに影響を与える状況が続いている。円安基調を背景に、日本は海外旅行の目的地として割安感があり、国際観光市場の成長を追い風に、今後も**底堅いインバウンド需要**が見込まれる。外資系企業の進出や、高価格帯の宿泊施設の開業予定が続くことから、京都市場への投資意欲の高さがうかがえる。

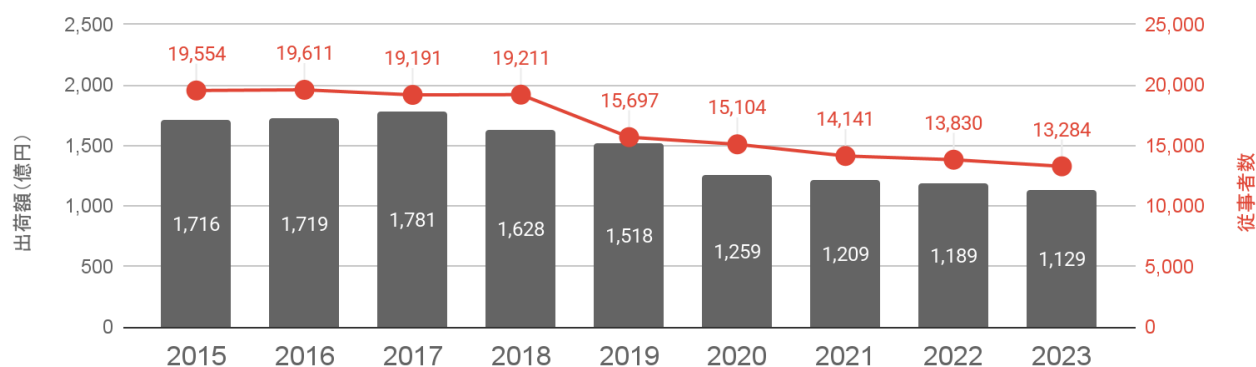
さらに、世界旅行ツーリズム協議会（WTTC）によると2035年までに旅行・観光産業は世界のGDPの11.5%を占め、世界経済に16.5兆ドルの経済効果をもたらすとしている。今後10年間で新規雇用は9100万人創出され、世界で生まれる新しい仕事の3件に1件を占めると予測。それに伴い、2035年には4300万人を超える労働力不足が見込まれており、必要とされる人材の16%が確保できない状況に陥る可能性が指摘されている。日本はもっとも深刻で、2035年の需要に対して労働力供給が29%不足すると予測されている。



対照的に、国内旅行市場は縮小と「二極化」の傾向を強めている。物価高騰や実質賃金の停滞により、旅行に行く家庭と行かない家庭の差が拡大しており、2024年の日本人の国内宿泊旅行経験率は57.1%にとどまっている。これは、従来のように「なんとなく京都へ行く」というマス層のボリュームに依存することが難しくなっていることを示唆している。

京都市でも日本人客数はコロナ前の水準に戻りつつあるが、宿泊客数は減少している。インバウンド対応に注力する店舗が売上を大きく伸ばす一方で、日本人の嗜好に支えられてきた伝統工芸品、和菓子、漬物などの需要が伸び悩んでいる。観光客の総数は増えても、**インバウンドの恩恵を受ける分野と伝統的な分野との間で二極化が進んでいる。**

京都伝統工芸74品目アンケート調査（京都市産業観光局 クリエイティブ産業振興室）



消費行動の変容と「新しい旅の価値」

消費者の価値観の変化は、京都観光に新たな可能性をもたらしている。従来の「モノ消費」「コト消費」を超え、自身の精神的な豊かさを求める「リトリート」や、環境・社会貢献を重視する「エシカル観光」「責任ある観光」への関心が高まっている。また、特定のコンテンツやコミュニティに熱量を注ぐ「ファン消費」の拡大も無視できない潮流である。これらは、京都が育ててきたマンガ・アニメ、スポーツ、ゲームなどの現代的な文化体験とも親和性が高く、**伝統文化以外のテーマを入口にして京都への注目を集める絶好の機会**になりうる。

加えて、リモートワークの定着による「ブレジャー（ビジネス＋レジャー）」や「ノマドワーカー」といった新しい旅の形態は、滞在の長期化や閑散期の需要平準化に寄与する可能性がある。単なる観光客としてではなく、地域に関わりたいという「関係人口」的な動機を持つ層が増加していることも、経済的な取引を超えた地域への貢献を引き出すチャンスとなる。

投資環境の変化と産業構造の変革

供給サイドに目を向けると、観光産業への異業種参入やスタートアップの存在に注目が集まっている。2025年3月には京都府、京都市及び京都大学において、高度人材の受入をはじめ、ディープテック・スタートアップ支援などをはじめとする産業振興について連携協定が締結された。また、近年では国内外から1万人を超える参加者が集まるスタートアップイベント「IVS KYOTO」も盛り上がりを見せている。こうした動きは競争を激化させる一方で、業界全体のイノベーションを促進し、生産性を向上させる機会でもある。さらに、企業版ふるさと納税の延長など、税制優遇措置を活用した資金調達も、新たな観光コンテンツ開発やインフラ整備への投資の呼び水になり得る。

一方で、大阪でのIR（統合型リゾート）開発や、ワールドマスターズゲームズのような大型イベントの開催は、近隣地域との競合や、宿泊需給の短期的な変動要因となり得る。また、2025年末に発生した日中関係の悪化に象徴されるように、特定の国や市場への過度な依存もリスクとなる。DMOとしては、市場のバランスを常に意識し、量的な拡大よりも質的な向上と、**リスクに対応できる韌やかな観光**を目指すことが重要である。

2.1.3 社会

グローバルな人口増加と国内の少子高齢化

社会環境における最大の変数は「人口」である。世界的には人口増加と経済成長が続き、中間層の拡大によって国際観光客需要は今後も増加が見込まれる。しかし、足元の日本では少子高齢化が加速し、生産年齢人口の減少が深刻化している。これは、観光サービスを提供する側の「担い手不足」という形で、京都の観光産業に重くのしかかっている。

宿泊・飲食・交通など労働集約的な側面が強い観光産業において、量的不足に加え、賃金上昇によるコスト増は経営を圧迫する。さらに、地域交通の維持が困難になりつつある現状や、京都の魅力を支えてきた伝統産業における後継者不足も深刻である。これに対し、観光需要に対応するために伝統文化が変容してしまう懸念もあり、京都の本質的な価値をどう守るかが問われている。こうした中、府市の多様なエリアの周遊観光を一体的に推進する「まるっと京都」の取組が進められるなど、産業・観光面においても京都府と京都市の積極的な連携（府市連携）が進んでいる。

観光と地域社会の軋轢、そして共生へ

「オーバーツーリズム（観光公害）」への社会的注目度は依然として高く、たとえ京都がそういった実態が認められなかったとしても、SNS等を通じて切り取られたネガティブな情報が拡散されやすい環境にある。市バスの混雑やごみ問題、行きつけの店に入れなかったといった市民生活への影響は、市民の観光に対する「社会的受容性」を低下させる最大のリスク要因である。市民から「観光は地域の役に立っているのか？」という厳しい視線が向けられる中、観光の利益が地域に還元されていることを実感できる仕組みづくりが急務である。

この課題に対し、宿泊税をはじめとした、観光客に対して応分の負担を求める制度の検討が進められている。また、単に観光客を増やすのではなく、地域課題の解決に寄与する「関係人口」を活用して地域経済の活性化を促す動きも増えている。観光客を受け入れることが、むしろ担い手の流出を防ぎ、インフラを維持し、地域の持続可能性を高めることにつながるということを象徴するようなエピソードを発信し、市民の理解を得る必要がある。

リスク社会における安全・安心の確保

社会的な脅威として、感染症、災害、国際情勢の不安定化（紛争等）といったリスクは常態化している。これらに加え、近年ではクマの出没といった野生鳥獣による被害など、新たな安全性の懸念も顕在化している。京都が選ばれ続ける観光地であるためには、物理的な安全性はもちろんのこと、「何かあっても適切に対応してくれる」という心理的な安心感を醸成することが不可欠である。危機管理体制の強化は、もはや付加価値ではなく、観光地として当たり前を満たさなければならない条件と言えるだろう。

偏った意見の助長

SNSの普及によって個人による情報収集・発信の自由度が高まったがゆえに、偽・誤情報の流布への警戒感も強まっている。また、他人との論争を避け、自分と同じような意見を持った人同士のみとつながることで、偏った見識が正当化されていく現象（エコーチャンバー、フィルターバブル）が起こっている現代社会においては、公式の立場からの一次情報や、発信者側の利益につながるような情報発信は信頼されにくくなっており、信頼関係のある仲間からの助言しか聞き入れられにくい状況となっている。



インフラ整備の見通し

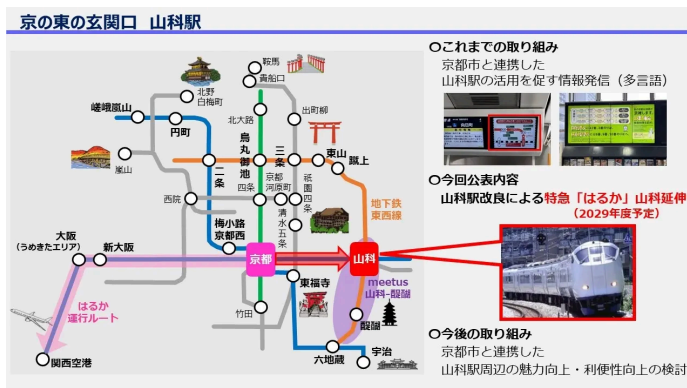
2026年度以降、市内各所で大規模なインフラ整備が予定されている。ここでは代表的な事業を数例取り上げる。これらは単なる施設の更新にとどまらず、人の流れを抜本的に変え、人口減少社会においても都市の活力を維持することによって、特定の時期や地域への需要集中という社会的課題の解決に寄与し、市民生活と観光の調和を図るためのきっかけになりうる。

・京都駅ビル西側の再開発

京都中央郵便局と駅ビル西第2駐車場の一体的な再開発に向けた検討が進められている。老朽化した施設の更新に合わせ、バスターミナル機能の再編や歩行者空間の拡充、新たな業務・交流機能の集積が図られる計画である。これが実現することで、駅前広場の混雑緩和や動線の最適化が進み、市民にとっても観光客にとっても快適で安全な都市空間の創出が期待できる。

・特急はるか山科駅延伸

JR特急「はるか」が山科駅まで延伸される予定である。これは、京都駅周辺の過度な混雑の抑制につながる可能性があり、京都駅に乗り入れる他路線のダイヤの最適化も期待できる。また、山科地域を新たな観光・宿泊拠点として育成し、市域全体への経済波及を促す契機にもなりうる。



・三条京阪再開発

交通の要衝でありながら長らく活用策が模索されていた三条京阪周辺の開発も予定されている。MICE機能や文化交流機能を備えた拠点として再生される見込みとなっており、東山エリアへの観光客の動線を分散させるとともに、京都駅や四条河原町に並ぶ大阪方面からの玄関口として機能することも期待される。



・国内外のトップブランドのラグジュアリーホテルの開業

京都の宿泊市場では、さらなる高付加価値化が進展している。2026年3月には、祇園の弥栄会館を継承した「帝国ホテル 京都」が開業し、東山区の元新道小学校跡地には日本初進出となる「カペラ京都」が進出した。さらに、二条城周辺の「シャングリ・ラ 京都」や東山の「強羅花壇」による新施設など、国内外の著名ブランドによる計画が発表されている。2028年には「京都ブライトンホテル」がヒルトンの最上位ブランド「キュリオ・コレクション」としてリブランドを予定しており、富裕層をターゲットとした市場環境の整備は、今後数年にわたり継続するものとみられる。

・太秦映画村のリニューアル開業

太秦映画村のリニューアル開業が2026年3月から始まり、没入感のある体験型施設や夜間観光機能が順次強化される。これにより、普段は伝統文化への関心が薄い顧客層の誘客や、滞在地域・時間の分散化が促進され、市域西側の活性化と雇用創出につながることを期待される。



2.1.4 技術

生成AIと検索行動の根本的变化

技術革新は、観光客の情報収集や意思決定のプロセスを劇的に変えつつある。特に生成AIの普及は、「0クリック検索（検索結果の一覧を見ずに、AIの回答だけで完結する）」という行動様式を生み出し、従来のSEO対策やWebマーケティングの前提を覆そうとしている。AIが旅行コンシェルジュとして旅程提案を行う未来が現実のものとなる中、**AIが学習・参照しやすい形で真正性の高い情報**を発信・構造化していく必要がある。

一方で、翻訳技術の高度化は「言葉の壁」を実質的に消滅させつつあり、これまで言語対応がハードルとなっていた中小事業者でも、観光客との深いコミュニケーションが可能になりつつあるという恩恵もある。こうした技術を活用することで、より玄人向けの奥深い体験への参加を容易にし、それが分散周遊を促進する力にもなる。

モビリティ革命

交通分野における技術革新は、京都の課題である「二次交通」の在り方を変える可能性がある。自動運転技術の進展に加え、LUUP等の電動マイクロモビリティの普及、さらにはライドシェアの解禁に向けた議論等により、ラストワンマイルの移動手段が多様化することも想定される。公共交通の運行状況がGoogleマップ上でリアルタイムに閲覧できるような整備が進めば、複雑なバス路線網も利用しやすくなり、特定の路線への集中緩和も期待できる。

さらに、観光客の情報の管理のあり方も変化している。個人情報保護への意識の高まりや、技術革新に伴って、これまでは企業側が行っていた顧客情報の管理を、顧客側が必要な時に必要な情報だけ企業へ提供する「ベンダーリレーションシップマネジメント（VRM）」の仕組みへの転換も予想される。

サイバーセキュリティの進化に伴う個人最適化

次世代のデジタル社会では、高度な安全技術のもとで、一人ひとりに合わせた体験が実現していく。AI（人工知能）がサイバー攻撃を瞬時に防ぐ技術が普及することで、利用者はパスワード管理の負担から解放され、自分好みのサービスを手軽に利用しやすくなっていく。それだけでなく、「公共サービス割引の自動適用」や「AIによる最適プランの提案」など、個人の状況に応じたきめ細かなサービスが受けられるようになることが期待される。

省人化技術による労働力不足の解消

深刻な「担い手不足」に対する直接的な解決策としても、テクノロジーへの期待は高まっている。宿泊施設や飲食店におけるモバイルオーダー、配膳ロボット、キャッシュレス決済の普及は、限られた人的リソースを「おもてなし」という本来業務に集中させることを可能にする。また、宿泊業界を中心に導入が進んでいるダイナミックプライシング（需要に応じた価格設定）の拡大は、収益の最大化だけでなく、需要の平準化による業務負荷の分散にも寄与する。



技術は単なる利便性向上の手段ではなく、労働人口減少社会において観光産業を持続させるための生命線である。**DMOはこれらの技術導入を支援しつつ、「人間ならではの価値」を最大化する観光地経営を目指すべきである。**

2.2 DMOへの期待

2.2.1 DMO職員による既存事業の評価

経営幹部職員や出向者等を除くDMO中堅職員13名を対象に、当DMOの主な事業20分野を、「発展可能性」と「改善可能性」の2つの観点で評価してもらい、その理由について聞き取り調査を行った。

いずれの観点でも高く評価されたのは「マーケティング」をはじめとした6事業であった。

発展可能性が高いものの、改善可能性が低い事業に位置づけられたのは「観光課題対策」など、行政と連携して実施している事業や、「特別公開」など民間事業者との連携を前提とした事業であった。

相対的に改善可能性が高い事業には「観光案内」や「分散化」「商談会など」が位置づけられた。これらの事業は、市場環境の変化に合わせた柔軟な対応の余地があると考えられる。

2.2.2 会員事業者による既存事業の評価

2025年10月時点の会員事業者のうち、自治体等を除く1,599社を対象にアンケートを行ったところ、408件の回答（回答率25.5%）を得た。当DMOの主な事業20件について、自社への効果と社会的意義の2つの観点から5段階尺度で評価するよう求めた。

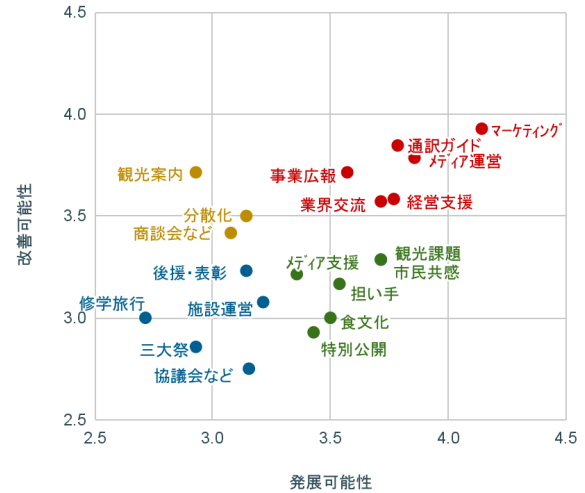
効果も意義も高く評価を得たのは、「観光案内」をはじめとした5事業であった。これらの事業は会員からの期待が大きいと考えられる。「マーケティング」と「メディア運営」は、職員からの評価も高かった。

「意義」の方が高く評価される傾向にあったのは「通訳ガイド」と「分散化」だった。自社に対する直接的な関わりが無くても、京都全体にとって必要な事業であると認識している会員が多い事業だと言える。

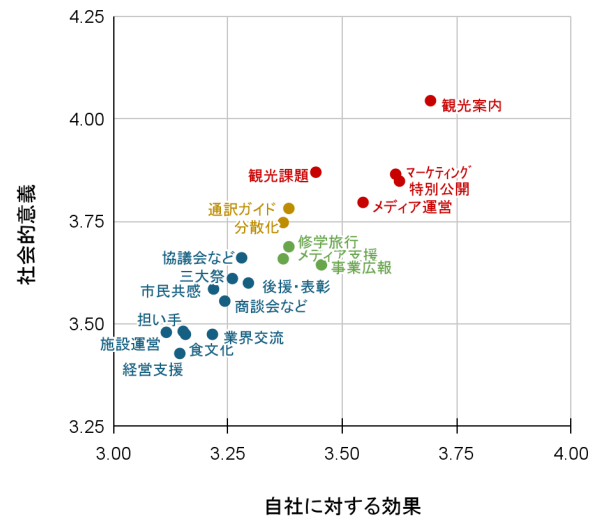
「修学旅行」「メディア支援」「事業広報」は、相対的に「効果」のほうが高く評価された。特定の事業者が恩恵を受けるものと捉えられやすい事業であると考えられる。

入会時期が2000年代以降の比較的后から入会した新参会員と、90年代以前から所属する古参会員を比較すると、新参会員は「業界交流」や「取材支援」など自社にとって新たなビジネスチャンスにつながるような事業に対する評価が高かった。一方で、古参会員は「文化財特別公開」「三大祭有料観覧席」「修学旅行の受入」など、当DMOが初期から取り組んできた事業を高く評価する傾向にあった。

DMOの事業に対する職員の評価



DMOの事業に対する「会員」の評価



2.2.3 会員事業者がDMOに期待すること

さらに、事業とは別に、DMOが会員に提供する機能に対して、「現時点で魅力・恩恵を感じているか」どうか、「今後強化を望むか」どうかの2つの観点での評価も受けた。

この結果、現状よりさらに強化を望まれている機能（右図における左上に位置する機能）は、「行政に関する動向」や「国内外の観光客向けの発信」のほか、経営支援に関する機能であることが分かった。

「経営支援」に関する機能は、今のところ魅力や恩恵を感じているという回答率が低く、前節の分析においても評価が低かったものの、潜在的な期待は高いと考えられ、今後の強化次第では有力な事業に発展する可能性があると考えられる。

「PR（一般向け広報）」「ロビイング（政策提案）」など、業界団体としての発信に対する評価は相対的に低く、「市民共感」「担い手支援」などの新たな課題への対応に対する業界からの注目の低さにも繋がっている可能性がある。

2.2.4 国際社会におけるDMOへの期待

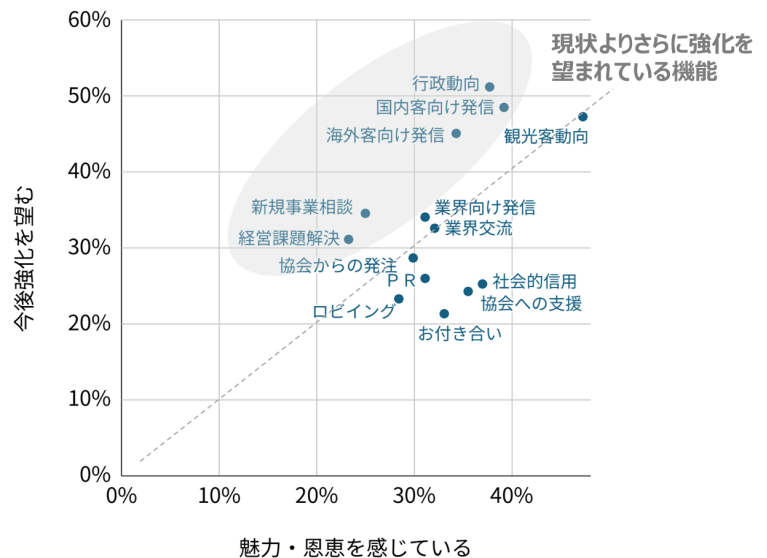
世界のDMOの役割は、新型コロナウイルスのパンデミックを経て、根本的な変革を遂げた。その焦点は、単なる観光客誘致から、「持続可能性」「レジリエンス」「地域社会の生活の質の向上」を核とする観光地経営へと移行している。特に観光再開期において「地域住民の同意」が極めて重要であると再認識された。このため、DMOは住民の生活の質向上に資する取組や、観光が地域にもたらす経済的利益の最大化と可視化に注力することが求められている。

欧州においては、観光振興を通じて「デジタル化」と「環境保全」への取組を進めることがDMOの役割と位置づけたロードマップ（Transition Pathway for Tourism）を策定している。特に重視する取組として、大多数を占める中小企業への対応と支援、データに基づいた意思決定を行うための統計と指標の再構築、法的・規制の枠組みの整備が挙げられている。

デジタル化の面では、近年の技術高度化を背景に、高精度な観光客管理、DMO独自のデータ確保と提供、顧客サービスの効率化など、データに基づいた観光地経営に注目が集まっている。また、観光活動が環境に与える負荷を最小限に抑え、自然資源の保全を両立させることは、もはや当たり前前に満たすべき事柄になっており、DMOは観光事業者と来訪者の双方に対し、環境意識と行動変容を促す先導役としての責務を負っている。

こうした役割の拡大に伴い、DMOのミッションは従来の枠を超え、隣接分野（移住、環境、都市、教育政策など）との境界が曖昧になっている。また、観光財源の多角的な確保が世界的なスタンダードとなりつつある。この新たな役割を可視化する枠組みとして、従来のVICEモデル⁶に加え、Destinations Internationalによるコミュニティ・バイタリティ・ホイール⁷のように、単なる

会員事業者がDMOに期待する機能



⁶ 2007年に国連世界観光機関（UN Tourism）が提唱した観光地経営に必要な要素で、Visitor（観光客）、Industry（事業者）、Community（地域）、Environment and Culture（環境と文化）の4つから成る。

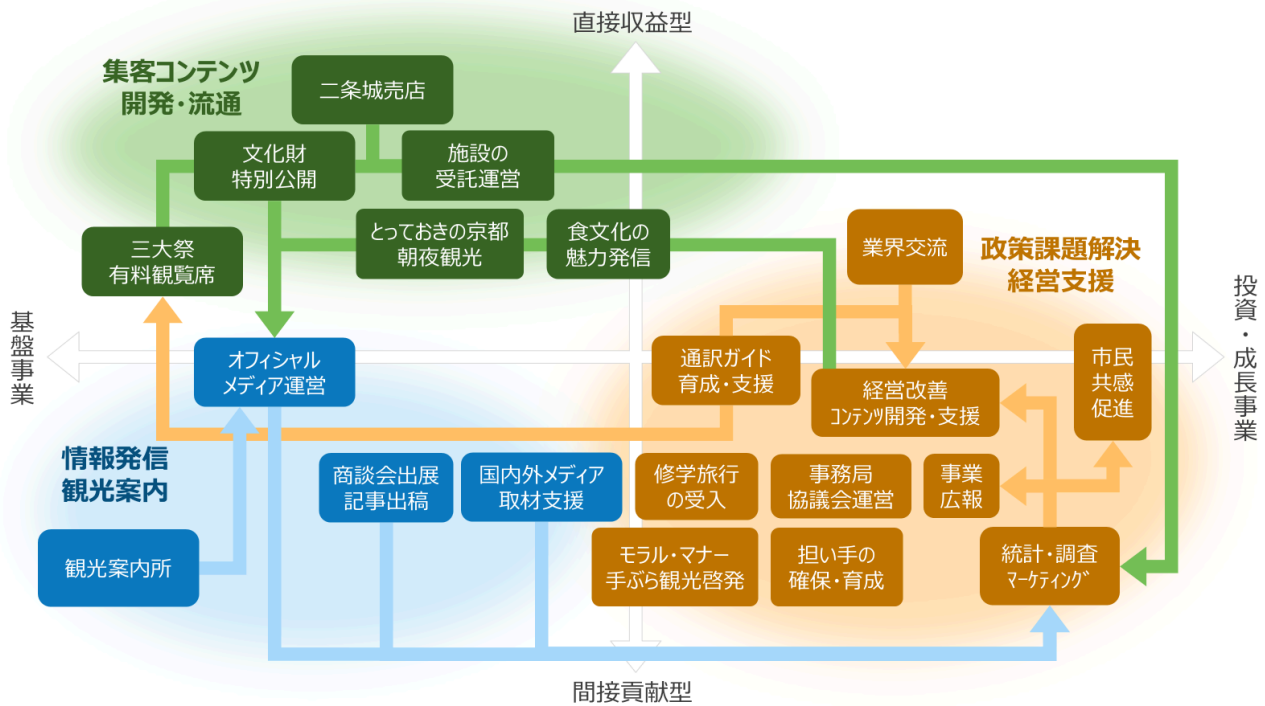
⁷ DMOが担うべき役割である「ブランド管理」「地域資源の管理・保全と投資」「宣伝と販売」の3分野を動力とし、「訪れてよし」を起点に「住んでよし」「働いてよし」「投資してよし」という循環を生みだしていくことを表現した考え方。

マーケティングを超えて地域社会の総合的な健全性を向上させる戦略的リーダーとしてのDMOの役割を示すモデルが登場している。

このように求められる役割が拡大していく状況をうまく活用して、DMOは新たな分野への挑戦を続ける必要がある。そのためには、まず自地域の課題を正確に把握しつつ、他組織との役割分担も踏まえて強化すべき領域を見極め、将来起こり得る変動を予測して先回りして投資することが望ましい。

2.3 内部資源分析

DMOがこれまでに行ってきた主な事業は下図のとおり20分野挙げることができ、さらに大きく3つの領域に分けることができる。観光客に対する売上から直接収益を得ることで経営の基盤を長年支えてきた「**集客コンテンツ開発・流通**」領域、これらを目的に京都を訪れる観光客に対する「**情報発信・観光案内**」領域、観光客が訪れることによって生じる課題へ対応するための「**政策課題解決・経営支援**」領域である。各事業を相互に関連させることで、持続可能な観光の実現を目指す国内屈指のDMOとしての存在感を発揮することができたと言える。



2.3.1 人的資源

①職員構成

- 2020（令和2）年度末と、前期経営戦略の期限である2025（令和7）年度末とで、人的資源の状況を比較した。事務局に勤務する職員数は5名増加（全体の約1割）となったが、主に観光案内所の臨時職員が定年を迎えて退職が続いたことで、全体の職員数は3名減となった。
- 事務局職員の平均年齢、平均在職年数はともに上昇した。一方で期間中に若手職員の採用が進んだことで、年代構成の偏りは緩和された。
- 最低賃金の上昇や、既存職員の定期昇給などを受けて、職員の総人件費は約1割上昇した。今後も賃金上昇が続く情勢であり、次の5年間も同程度の上昇が見込まれる。

	2020（令和2）年度末	▶	2025（令和7）年度末 見込み
人数	98（44）		95（49）
平均年齢	42歳1ヶ月		48歳3ヶ月
平均在職年	5年8ヶ月	▶	7年8ヶ月
人件費	3億3,921万円		3億6,276万円

※ 人数のうち括弧書きの数字は、事務局勤務の職員数。

※ 均年齢・平均在籍年数は、事務局外（観光案内所、二条城売店、旧三井家下鴨別邸）の職員を除外して集計。

②能力開発

- 2023（令和5）年度からは、各職員が個人目標を設定し、年3回の面談で進捗を管理する人事評価制度を試験導入し、2024（令和6）年度から本格導入に至った。また、評価制度の実効性を高めることを目的に、管理職向けの評価手法に関する研修や、一般職員向けのフォローアップに関する研修を、年に1回実施した。
- ただし、評価結果が待遇に反映される仕組みの構築にまでは至っておらず、業務改善への挑戦意欲の個人差が生まれやすい環境を解消することが、依然として課題である。
- 職員に求める能力については、現行の経営戦略のなかで規定したものの、これらに対応した能力開発や採用活動の計画的な実施にまでは至っていない。

③労働環境

- コロナ禍を経て、在宅勤務制度や時差出勤制度、各種クラウドサービスの導入など、柔軟な働き方が可能となったことで、働きやすさに関しては職員から一定の評価を得ている。
- 在職歴が長く業界関係者との人脈が豊富な職員、英会話などの専門技能を持った職員、市役所や民間各社からの出向職員など、様々な経歴を持った職員で運営される組織であるため、各職員の経歴に応じた役割や待遇を柔軟に設定することが難しくなっている。

④組織編成

- 現在の5つの課による組織編成は、現行の経営戦略策定当初から大きくは変わっていない。しかしながら、担当事業の変更や職員異動が重なったことで一部の事業や機能が複数の課にまたがっており、業務効率が低下している可能性がある。
- とくに広報やマーケティング、会員対応に関する業務など、組織全体で統制をとることが効果的である領域に関する業務が、各課がそれぞれに取り組んでいるケースがある。
- 民間企業からの転職や、出向職員など、様々な組織風土が混在する職場であり、組織全体で統一が図られないといったリスクが生じる可能性もある。

⑤情報・知見

- 業界関係者との人脈や、観光案内所に寄せられる相談対応の手法など、職員の経験値として蓄積されている膨大な知見が存在する。名刺交換情報のデータベース化や、よくある質問データベースの整備など、一部知見の可視化に取り組んでいるものの道半ばである。

2.3.2 DMOの存在意義・提供可能な機能

DMOは、観光業界各社の経営を支援するために、情報発信や商品開発など様々な機能を提供する存在であるが、突き詰めれば他業界団体やメディア、広告代理店、金融機関、コンサルティング会社など、類似のサービスを提供する組織・団体も数多く存在する。

当DMOがこれらの組織・団体と異なるのは、京都の伝統文化や歴史、地域特性や多様なステークホルダーとの関係性を踏まえたうえで、政策企画や事業設計ができるだけの知見や、それを可能とする職員を備えているという点に集約される。ただ単に経営を改善することを支援するためではなく、京都のまちの遺伝子を受け継ぎながら、新たな才能や投資を受け入れて交配し、次世代へ遺していくためになくなくてはならない存在であることが、当DMOの存在意義である。

これを念頭においたうえで、以下に列挙する機能を、会員事業者をはじめとした業界関係者に対して提供していくことを目指す。

①情報発信

- 国内外の観光客に情報発信するための公式Webサイトおよび各種SNSアカウントを運営している。公式Webサイトは年間約1,000万人が閲覧し、これは京都を訪れる観光客の約2割に相当する。生成AIの普及などの技術革新にともなって情報収集手段が多様化しているものの、災害時の緊急情報や、交通などの規制に関する情報、イベントや開花・紅葉など集約の難易度が高い一次情報は、依然としてDMOが調査・発信することによる価値が大きい。
- 年間約80万人が利用する国内屈指の観光案内所である「京都総合観光案内所（京なび）」を運営し、日々様々な問合せが寄せられることで、観光客の動向を把握することができる。また、利用者向けにチラシを配布する機会やポスターを掲示する場を持つことができるため、会員事業者が発信したい情報の拡散に貢献することができる。

②メディア連携

- 世界7都市の海外情報拠点（PR会社）を通じて、現地メディアや業界関係者への情報提供や、現地メディアによる取材支援に長年取り組んできた。京都のブランドを代表する立場で販路開拓を支援する機能は、今後も他社や他団体では代替が難しいと考えられる。ただし、この機能を維持・強化していくためには、海外メディア等からの期待に応え続けられるだけの、京都観光の最新の魅力に関する見識が求められる。
- 国内民間メディアとのネットワーク開発を目指して、認定メディア支援事業に着手したが、制度設計初期の模索の段階を抜け出せていない。インフルエンサーの活用や、ファンコミュニティの形成、オンライン広告の配信など、最新の手法を取り入れた情報発信の確立は継続課題である。

③マーケティング

- 市内主要宿泊施設等からの協力のもと、京都観光の動向を速報するデータ月報の発表を10年以上続けてきた。これらのデータは、宿泊業界はもちろんのこと、京都観光に関わる他業種や、報道機関で活用されたり、大学やコンサルティング企業における研究利用、不動産会社による投資判断の参考にもされている。こうしてデータが活用されることで、各社における経営判断の精度向上や、世論の偏りの是正、適切な投資の呼び込みなどにつながっている。
- これらのデータは報道機関を通じて世間一般に周知されているものの、DMOとしての独自の媒体を通じて解説を発信するような取組には至っていない。

④商品開発支援

- 三大祭有料観覧席事業や、「京の冬の旅」「京の夏の旅」をはじめとした文化財特別公開事業での知見に加えて、国内外メディアや宿泊施設、認定通訳ガイドなどの専門人材とのつながりを活かして、政策課題の解決に資するような体験型商品の開発を支援する事業（例：とっておきの京都、朝夜観光、インバウンドイノベーション京都など）を展開してきた。
- これまでの各種事業の実績から得られる知見をもとに経営支援を行うことになるため、当DMOの場合は支援可能な分野が伝統文化に関する取組に偏りがちであり、現代的な大衆文化を含めた、多様な体験の開発に関する知見が不足している。

⑤研修・能力開発

- 認定通訳ガイド（京都ビジターズホスト）事業を運営する過程で、例年さまざまな研修を運営してきた。また近年は、担い手支援を目的にした研修を開講しており、クレーム対応や英会話、多文化理解など、観光業界で従事するうえで求められる能力の開発を支援してきた。ただし、研修の日程や参加者が限られており、講座の種類も限定的であるため、幅広い対象に支援を行き届かせることが課題となっている。これらの研修の一部は「京都観光オンラインアカデミー」と題してWebサイト上で自由に視聴できる動画として公開しており、こうした仕組みも活用しながら、利用者数を増やしていく必要がある。

⑥業界交流

- 年に一度、会員各社にお集まりいただく定時総会や、業界交流を目的に2ヶ月に1回の頻度で開催するイベント「京都インバウンドカフェ」、前述の各種研修、各業界団体の会合の事務局運営など、事業者間の交流機会を提供しており、新たなビジネスの創出を支援している。
- ただし、これらのイベントに参加いただける事業者の顔ぶれには偏りがある。会員数が1,600社を超えるまで拡大したとはいえ、京都の観光に携わる事業者数は少なく見積もっても数万社は存在すると考えられ、業界全体を網羅するまでの道のりは長い。地域社会や業界他社との連携や協調への意欲が薄い、観光客からの認知度が高いサービスを展開しているような事業者は少ない。外資系企業や、海外企業に対応するための窓口体制や、英語での発信も不十分であり、会員基盤を拡大していくうえでの課題である。

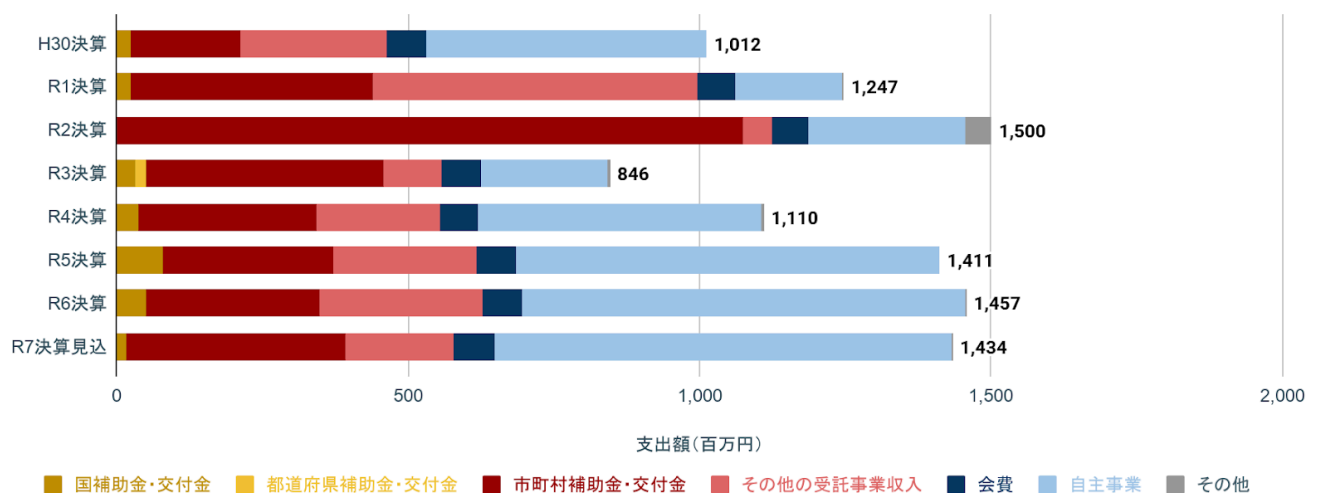
⑦後援・認証

- 会員事業者が開催するイベントに後援名義を提供することでイベントの社会的信頼度を高め、集客や協賛金獲得を支援している。また、京都観光モラル推進宣言事業者の登録を続けており、2025（令和7）年度時点で登録件数は約500社に達している。さらに、その中から特徴的な取組を取材した記事を発信しており、取材先企業の宣伝に貢献している。

2.3.3 財源・予算

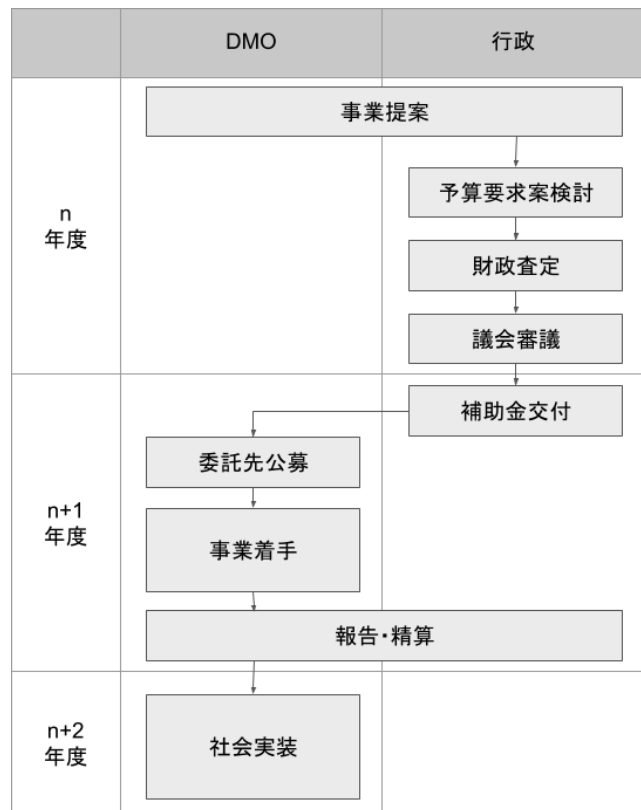
①財源の安定性

- ここ数年は、行政からの補助金や受託金が収入全体に占める割合は4割程度で安定している。
- 二条城売店、文化財特別公開などの自主事業の売上は、この数年順調に増加してきたが、再びコロナ禍のような災害が発生した際には大幅に減収となるリスクを抱えている。また、二条城売店の運営権利は数年おきに京都市が公募によって選定した事業者委ねられることになっているため、当協会が今後も引き続き受託を続けられる保証も無い。
- 独立性や安定性が比較的高い財源は「会費収入」である。会費が収入全体に占める割合は5%程度に留まっているものの、収入額は会員数の増加にともなって緩やかに増加している。2025（令和7）年度予算では約7,000万円を見込んでおり、2020（令和2）年度決算からは約600万円の増収となっている。
- 引き続きこれらの財源のバランスを保ち、特定の財源に依存しないことが重要である。同じ補助金であっても国や都道府県であったり、京都市の他部局との協業機会を増やすことで、リスクを抑えることができる。自主事業においては、高価格帯の市場への対応や、企業協賛案件の開拓など、新たなビジネスモデルの開発によって、安定性を高めていく必要がある。



② 予算編成

- 行政からの補助金、委託料を財源とした事業の実施にあたっては、予算編成から議会審議を経て予算が確定するため、一定の時間を要し、目まぐるしい市場環境の変化に臨機応変に対応することが難しい側面もある。
- 行政から独立したDMOとしての機動性を活かし、年間を通じて、柔軟で臨機応変に事業を展開するには、行政からの補助金に依存せず、DMOが独自に事業を構想し、具体化する財源の確保が必要である。
- DMO独自の事業予算を獲得することで、DMO職員の企画力・創意工夫が高まり、行政予算の裏付けのある事業と相まって、安定的・継続的な事業実施が可能となる。



3. 与件の整理

3.1 外部環境や業界の動向を踏まえたDMOにとっての機会と脅威

3.1.1 機会

観光立国の方針継続や生成AIの進化、公益法人改革といった大局的な情勢を受け、京都市内では宿泊税の引き上げ、体験型施設の開業や主要駅周辺の再開発、二次交通の利便性向上などが進められている。これらの動きはDMOにとって、国際観光市場の成長や伝統文化以外のテーマへの注目、技術革新による顧客行動の変化を捉える絶好の「機会」となる。また、制度改革を背景とした資金調達の自由度向上により、柔軟で的確な取組を実施するための安定財源をいかに確保していくかが課題となる。

大局的な情勢	京都市内の事情	DMOに対する「機会」
観光立国の方針継続 周辺諸国の経済成長 空港発着枠の拡大	宿泊客に占める外国人比率上昇	▶ 国際観光市場の成長
ウェルネス、アドベンチャー コンテンツ産業への国際的注目	ファンマーケティング 体験型施設開業 産業遺産への注目 京都駅南側、山科再開発	▶ 伝統文化以外のテーマへの注目
生成AIの進化 規制改革の動向	二次交通の利便性向上 市バスにおける市民価格の導入検討	▶ 技術革新にともなう観光客の行動変化
ふるさと住民登録制度 公益法人改革	宿泊税額引き上げ	▶ 資金調達の自由度向上

3.1.2 脅威

少子高齢化に伴う国内旅行市場の縮小や国内旅行習慣の二極化は、観光地経営における深刻な懸念事項である。京都市内では、地価・物価高騰による市民生活への影響や、人口流出・後継者不足等に起因する担い手不足が顕在化しており、大阪IR開業の影響も注視される。さらに、大規模災害や気候変動、国際紛争等の外的リスクに加え、インフラ老朽化や火災リスクへの対応も課題となっている。

大局的な情勢	京都市内の事情	DMOに対する「脅威」
広域周遊重視の方針	府市連携をはじめとした他都市・地域との連携	▶ 国内地方部への周遊拡大によるリピーター離れの可能性
少子高齢化 国内旅行習慣の二極化 エコーチャンバー フィルターバブル	市民の不満 地価上昇、物価高騰 円安による内外所得格差の拡大	▶ 国内旅行市場の縮小
観光産業界の人手不足の深刻化 (世界の中でも特に) 外国人労働者政策の動向	人口流出、後継者不足 大阪IR開業	▶ 担い手不足
大規模災害 気候変動(熱中症、ゲリラ豪雨) 国際紛争のリスク拡大や長期化 サイバー攻撃	町家などのハード資源の滅失 インフラ老朽化、火災リスク	▶ 災害や紛争などのリスク

3.2 内部資源や業界からの期待を踏まえたDMOの強みと弱み

3.2.1 DMOとしての強み

当DMOの主な強みは「行政とのつながり」「観光客への発信」「マーケティング」「業界ネットワーク」の4点に集約することができる。とくに、1600社を超える会員事業者との連携のもとで培われてきた長年の経験から、京都の伝統文化や歴史的な背景、業界の課題を踏まえた政策企画、事業提案ができるところに、当DMOの存在意義を見出すことができる。

職員ヒアリング・会員アンケートから得られた示唆	内部資源分析の結果	DMOの「強み」
<ul style="list-style-type: none"> ● 会員は「観光課題対策」や「市民共感促進」事業など、行政との連携による事業の発展可能性を高く評価している。 ● 今後最も強化を望む機能として、行政の動向に関する情報提供が挙げられた。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政からの安定した補助金財源 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 行政と連携した社会貢献型事業展開
<ul style="list-style-type: none"> ● 職員は、メディア運営事業は発展も改善も可能性を高く評価している。 ● 観光客のニーズの変化を踏まえ「観光案内」事業のあり方を変えていくことへの意識も高い。 ● 「観光案内」事業に対する会員からの評価が高い。 ● 「メディア運営」事業への評価も高く、これらを通じた情報発信機能のさらなる強化を期待する声も強い。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 観光案内所をはじめとした観光客向けの情報発信機能 ● 国内外メディアとのネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 観光客との様々な接点
<ul style="list-style-type: none"> ● 職員が最も将来性を高く評価する事業が「マーケティング」である。 ● 会員からの評価が2番目に高い事業が「マーケティング」であり、現在最も魅力や恩恵を与えているDMOの機能も「観光客の動向把握」である。 	<ul style="list-style-type: none"> ● ホテル統計をはじめとしたマーケティング 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 市場の動向を把握するマーケティング機能
<ul style="list-style-type: none"> ● 1600社を超える会員事業者との連携のもとで培われてきた長年の経験から、京都の伝統文化や歴史的な背景、業界の課題を踏まえた政策企画、事業提案ができる。 ● 「通訳ガイド」「業界交流」「経営支援」事業の評価も高く、会員ネットワークを活かした事業展開に対する意欲が強い。 ● 新参会員からは「業界交流」や「取材支援」など、ビジネスチャンスにつながる支援を期待されている。 ● 現状は評価が高くはないものの、今後強化を期待する機能としても位置づけられている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品開発支援 ● 業界交流事業 ● 研修・能力開発事業 ● 後援・認証事業 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1600社の会員基盤を活かした経営支援

3.2.2 DMOとしての弱み

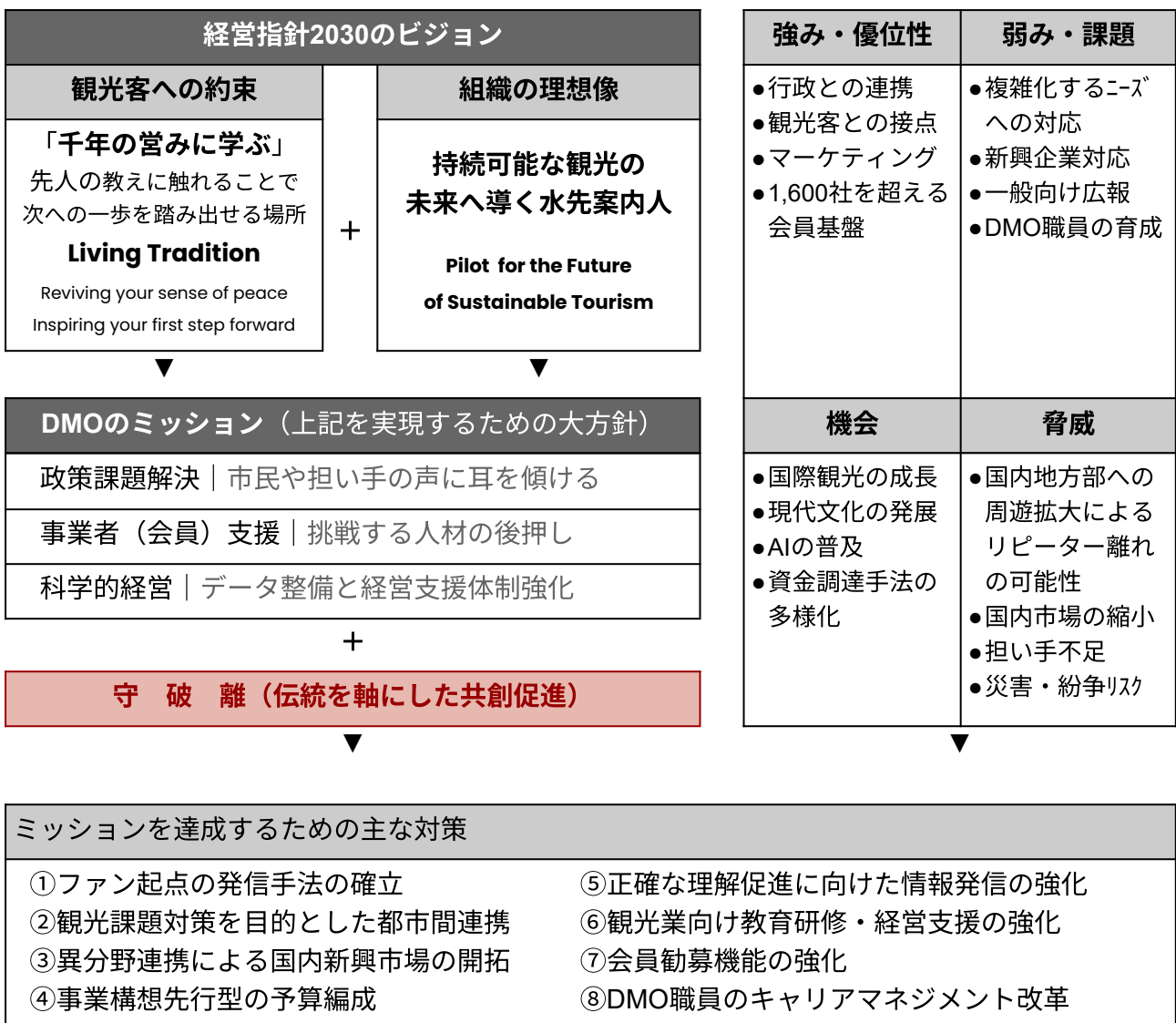
当DMOの主な弱みは「提案力」「新興企業との接点」「一般向け広報」「人材育成の仕組み」の4点に集約することができる。

職員ヒアリング・会員アンケートから得られた示唆	内部資源分析の結果	DMOの「弱み」
<ul style="list-style-type: none"> 「三大祭」「修学旅行」など、団体旅行を想定して立ち上げられた事業を、市場ニーズの変化に応じて改善していくことの難しさへの自覚がある。 新たな魅力の発掘につながるような事業に対する評価が相対的に低い。高く評価されているマーケティング機能が、商品開発等への提案にまで活かされてない。 	<ul style="list-style-type: none"> 現代的な大衆文化を含めた、多様な体験の開発に関する知見が不足 	<ul style="list-style-type: none"> 多様化する旅行者のニーズを捉えた提案力
<ul style="list-style-type: none"> 観光課題解決型の事業の手法や参画事業者の選択肢が限られることで、多様な関係者を巻き込めたり、本当に影響を与えたい相手へ働きかけることが難しい。 古参会員と新参会員との間で、業界交流に対する期待感の乖離がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な会員募集体制の未整備 	<ul style="list-style-type: none"> 外資・他業種など、新興企業との接点
<ul style="list-style-type: none"> 事業単独では採算がとれないが、社会的責任上必要な事業を維持していくために、これらの事業の意義を広く世間に訴える必要がある。 効果の実感が特定の事業者に偏りやすい事業や、新たな社会課題の解決につながるような新しい取組への理解醸成に課題がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 報道機関に頼らない独自媒体での解説の発信にまで至っていない 	<ul style="list-style-type: none"> 一般向け広報
	<ul style="list-style-type: none"> 独自の事業構想に基づいた財源の確保 人事評価制度が効果を発揮するまでに時間がかかる 積極的な能力開発や採用活動が不十分 多様な人材が活躍できるための制度設計 	<ul style="list-style-type: none"> 組織運営や職員育成の仕組み

4. 経営指針

4.1 指針の全体像

- 本指針では、組織としての理想像（ビジョン）とは別に、観光地としてどうあるべきか（＝訪れる人にどのような体験を約束するか）についても言語化する。
- 両者を実現するための大方針（ミッション）は、これまでも掲げてきた3つの方針を踏襲するが、コロナ禍からの復興を目指した成長重視の路線を軌道修正するために、新たな柱として「守破離」の精神を掲げ、伝統文化や産業を軸にしつつ、新たな発想や担い手を呼び込み、両者の調和・共創を図ることで生まれる新たな価値を重視する。
- さらに、これらのミッションを達成するための主な対策を、前章までの記述を踏まえて8点にまとめた。これらの詳細については次節で解説する。



4.2 SWOT分析から導く具体策

外部環境分析から導き出されるDMOにとっての「機会（Opportunity）」と「脅威（Threat）」と内部資源分析から導き出されるDMOの「強み（Strength）」と「弱み（Weakness）」を踏まえ、これらを掛け合わせることによって、内外の変化に適応していくための具体策を立案し、以下の8つに整理した。

		機会	脅威
		<ul style="list-style-type: none"> ● 国際観光市場の成長 ● 伝統文化以外のテーマへの注目 ● 技術革新にともなう観光客の行動変化 ● 資金調達の自由度向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 他地域への需要流出 ● 国内旅行市場の縮小 ● 担い手不足 ● 災害や紛争などのリスク
強み	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政と連携した社会貢献型事業展開 ● 観光客との様々な接点 ● 市場の動向を把握するマーケティング機能 ● 1600社の会員基盤を活かした経営支援 	①ファン起点の発信手法の確立	⑤正確な理解促進に向けた情報発信の強化 ⑥観光業向け教育研修・経営支援の強化
		②観光課題対策を目的とした都市間連携	
弱み	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様化する旅行者のニーズを捉えた提案力 ● 外資・他業種など新興企業との接点 ● 一般向け広報 ● 組織運営や人材育成の仕組み 	③異分野連携による国内新興市場の開拓	
		④事業構想先行型の予算編成	⑦会員勧募機能の強化 ⑧DMO職員のキャリアマネジメント改革

①ファン起点の発信手法の確立

京都の文化に愛着を持つ京都ファンの声に向き合い、ファンが集う場や仕組みづくりに取り組む。インフルエンサーや留学生などとの連携も強化し、ファンによる体験の共有を起点にして共感を軸とした発信手法を確立し、将来的にはファン参加型イベントの展開も視野に入れる。

②観光課題対策を目的とした都市間連携

政府の広域周遊方針のもと、「まるっと京都（京都府）」や「京都市認定通訳ガイド制度（宇治市・大津市）」「びわ湖疏水船（大津市）」「全国京都会議⁸」など、基礎自治体単位のDMOだからこそできる他都市・地域と連携した事業展開を強化する。

③異分野連携による国内新興市場の開拓

これまで主要な事業領域としてきた伝統文化分野だけでなくマンガ・アニメ・ゲーム・映画などの現代的なクリエイティブ業界との連携や、音楽、ウェルネス、スポーツ、食文化など多様な分野と協働し、人口減少に伴い減少する国内市場を補う新たな京都観光の柱を形成する。

④事業構想先行型の予算編成

行政からの補助金だけに依存しない財源を確保・維持するために、企業協賛の募集や、クラウドファンディング、基金の設置、投資予算枠、予備費等の設定について検討し、DMOが主体的に取り組む事業構想を起点にした事業運営の手法確立を目指す。また、これを実現するために、各種事業予算の執行管理の精度を高める。

⑤正確な理解促進に向けた情報発信の強化

混雑をはじめとした観光課題への正しい理解促進と実績の可視化を図るため、マスメディアを経由しない独自の発信を強化する。マーケティング知見と業界ネットワークを活かして、市民・事業者・観光客をつなぐ情報発信媒体を運営する。また、英語での情報発信体制も整備し、国際的な理解と、外資系企業等による課題対策への参画を促進する。

⑥観光業向け教育研修・経営支援の強化

約1,600社の会員基盤を活かし、人材育成と経営支援の体系化を進める。より多彩な講師陣の発掘・選定、研修プログラムの開発、担い手不足の解消や会員ネットワークの拡大を図り、学びと共有を通じて観光産業全体の競争力を高める。

⑦会員勧募機能の強化

多様化する業界ニーズ等に対応した事業・支援メニューを充実し、DMOの事業に参画する価値を高めながら新規会員の拡大を図る。新規会員と既存会員の交流、融合を進め、あわせて「京都観光行動基準（京都観光モラル）」の普及を図り、市民生活と調和した質の高いサービスの提供を目指す。また、観光を取り巻く環境変化に応じて、会費制度のあり方についても検討する。

⑧DMO職員のキャリアマネジメント改革

多様な人材が力を発揮できる環境づくりを進める。専門家の支援も得て、人事評価制度の実効性を高めつつ、より柔軟な勤務制度を導入する。DMOで働くことの魅力発信を通じて人材採用に注力しつつ、外部交流人事なども通じて職員の成長機会を増やす。また、意思決定や経理処理などの内部統制の改善を図り、社会から信頼される組織運営を目指す。

⁸ 全国に散在する、小京都と呼ばれる市町により結成。2025（令和7）年4月現在、京都市を含む37市町が加盟。

4.3 分野別方針

4.3.1 観光客にとっての京都の位置づけ

① 地理的な観点

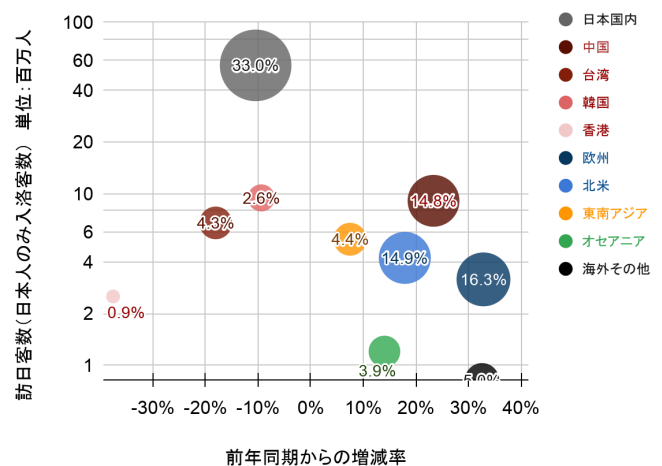
京都市内主要ホテルを対象にした統計によると、2025（令和7）年1月～12月の延べ泊数のうち、日本人客が占める割合は33.0%となっている。コロナ禍にともなう混乱を無視すると、この割合は年々縮小が続いており、前年同期と比較して約10%の減少となった。

一方、京都の外国人宿泊客市場はほとんどの国・地域において成長が続いている。主要市場は北米、欧州、中国の3つで、宿泊市場に占める構成比は15%前後となっている。前年同期と比較しても18～33%程度の増加となっている。中国に関しては、2025（令和7）年

末現在、外交問題の影響で見通しが不透明となっており、今後も一定のリスクが見込まれるものの、これら3つの市場は今後も京都観光において主要な位置を占めるものと考えられる。とくに、欧米からの訪日客は他地域と比べると京都訪問率が高いため、今後も日本政府によるインバウンド市場拡大の方針のもとでの成長が続くと期待できる。また、欧米客は春と秋、中国客は夏と冬に増えるため、引き続きこの3市場をバランスよく確保していくことで、一年を通じて安定した需要を獲得していくことが基本方針となる。

韓国や台湾は、中国に匹敵する規模の訪日市場であるが、京都の宿泊市場においては前年から10～20%程度の減少となっている。香港を含め訪日リピーターが多いこれらの地域では、日本を訪れる人は多いものの、新たな魅力や発見を求めて国内他地域へ周遊する人が増えていると考えられる。また、京都では客室単価が年々上昇しているため、日本の情勢に詳しい訪日リピーターほど、滞在費が比較的安い周辺地域から日帰りするといった工夫をしている様子も伺える。日本国内を含め、京都市内での宿泊ニーズが減少しているこれらの市場においては、比較的宿泊単価が安くなる時期や地域の魅力を訴求したり、特別な滞在目的を持つ人に特化した施策を強化するなど、上記の主要3市場とは異なる働きかけを意識していく必要がある。

バブルサイズ（2025年の京都市内主要ホテル延べ泊数）



国・地域	京都市内主要ホテル延べ泊数（2025年）		訪日客数（2025年） ^②	①の前年からの増減率	母数に占める割合（① / ②）
	実数 ①	構成比			
日本国内	3,193,557	33.0%	56,060,000 ^⑨	-10.5%	5.7%
中国	1,432,251	14.8%	9,096,455	23.4%	15.7%
台湾	417,824	4.3%	6,763,424	-18.0%	6.2%
韓国	249,843	2.6%	9,459,711	-9.4%	2.6%
香港	87,545	0.9%	2,517,402	-37.6%	3.5%
欧州	1,577,736	16.3%	3,168,344	32.9%	49.8%
北米	1,446,028	14.9%	4,227,928	17.9%	34.2%
東南アジア	423,737	4.4%	5,430,247	7.5%	7.8%
オセアニア	382,289	3.9%	1,202,861	14.0%	31.8%
海外その他	481,305	5.0%	817,465	32.6%	58.9%

^⑨ 日本国内からの宿泊客の潜在市場に相当する指標として、「京都観光総合調査」における日帰りも含めた入洛観光客数を採用した。執筆時点で2025年調査結果が未公表のため、この値のみ2024年の暦年値である。

②国際的なブランディングの観点

過去に当DMOが実施したブランディングに関するアンケートによると、調査対象とした6つの主要市場において、京都の体験価値を表現したフレーズから京都が純粹想起される確率は高く、すでに一定のブランド優位性を築くことができていると言える。いずれの都市においても3位にパリが挙げられたことから、パリは国際観光市場におけるブランドで京都が競合しやすい相手だと言える。

「無くなってしまったら人類にとっての損失とも言えるような伝統や文化が、
町並みや現地住民の生活の中に今も残っている」
という文章から純粹想起される都市の回答率ランキング

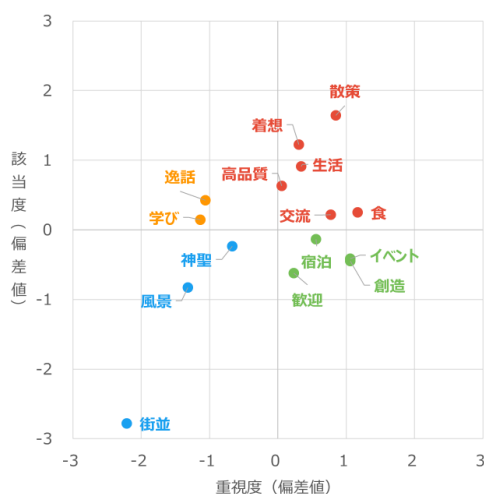
順位	回答者の居住国											
	中国		台湾		アメリカ		オーストラリア		イギリス		フランス	
1位	京都	11.5%	京都	11.5%	東京	11.5%	ローマ	4.1%	京都	11.7%	京都	11.8%
2位	北京	11.4%	ローマ	6.0%	京都	9.3%	京都	4.0%	東京	10.4%	東京	9.2%
3位	パリ	6.7%	パリ	4.5%	パリ	6.1%	パリ	3.3%	パリ	7.5%	パリ	8.5%
4位	N Y	4.9%	東京	4.1%	N Y	5.7%	東京	2.8%	北京	5.7%	ローマ	6.2%
5位	上海	4.7%	北京	4.1%	北京	4.7%	ベニス	2.0%	N Y	5.5%	バルセロナ	3.4%

出典：京都市観光協会 ブランディング調査2024 (n=4,686)

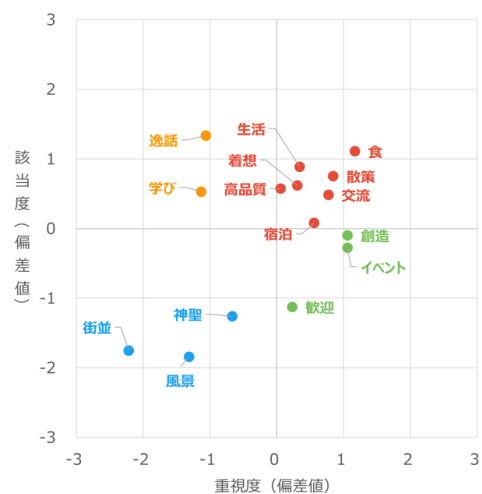
アンケート回答者に京都とパリを複数の観点で比較してもらったところ、京都がパリに対して比較優位を持っている要素として「地域住民の生活における伝統文化」「観光客が歓迎されている」「季節や自然を感じさせる風景」が挙げられる結果となった。これらの要素は、本指針に掲げたビジョンとも親和性が高いことから、引き続きこの概念を重視して、競合相手との差別化を図っていくことが重要である。

	パリの強み	パリの弱み
京都の強み	<ul style="list-style-type: none"> 散策から感じる文化 文化芸術の鑑賞からの着想 高品質な宿泊施設 	<ul style="list-style-type: none"> 地元住民の生活における伝統文化 観光客が歓迎されている 季節や自然を感じさせる風景
京都の弱み	<ul style="list-style-type: none"> 多くの人が知っている歴史や逸話 特有の食文化 常に新しい文化が生まれている 	<ul style="list-style-type: none"> 特有のイベントや自然現象

アメリカ市場が「京都」に抱くイメージ



アメリカ市場が「パリ」に抱くイメージ



③興味関心の観点

当DMOが2020（令和2）年度に発表した「ウィズコロナ時代への適応を目指した 京都観光における事業展開（ロードマップ）」において、京都にとって望ましい旅行者像を「無形の文化資源にまで価値を見出し、新しい体験に投資し、成長を楽しむことを重視する、国内外の旅行者」と定めており、引き続きこれを踏襲する。具体的には、以下のとおり5種類の旅行者像を想定する。これらの旅行者は、あらゆる情報が氾濫する現代社会を生きる中で、普段の生活からは知り得ない「人生をより良く生きるための知恵」を、京都市民が受け継いできた風土や文化から感じ取ることを欲しているものと想定する。

さらに、2021（令和3）年度に発表した「改訂版ロードマップ」において、これらの旅行者像に対応した観光体験の分野を設定しており、この考え方に基づいて体験開発（支援）に取り組む。



旅先で魅力を発掘して
創作活動に活かす人



街の成り立ちや歴史に
興味がある人



知的好奇心をもって
広く体験したい人



非日常に癒やしを
求める人



自分の家族や友達に何か
してあげたい欲求がある人



4.3.2 京都ならではの体験開発

想定顧客からの期待に応えるための体験が備えるべき要素として、顧客側目線と受入側目線それぞれの観点から次の図に挙げるような事柄が考えられる。

商品性としては、完璧にデザインすることを目指すと特別感や希少性が損なわれてしまうため、敢えて現在進行系で課題を解決していることを隠さず、より良い体験に発展させるために観光客側も貢献できる余地を残すことを重視する。また、京都の文化的な魅力の価値は、歴史に関する背景知識が無ければ感じる事が難しいため、これを解説するガイド的存在の介入を前提にした体験づくりが基本となる。そして、そうした手間を経てでも知的欲求を満たしたり自己実現を果たしたい人のために、その道を探求してきた人の考えに触れられる体験であるかどうかを大切に

する。価格設定に関しては、必ずしも高額であればよいわけではないものの、ガイドが介在するような体験であれば自ずと人件費が発生することに加え、「安かろう悪かろう」という先入観が体験価値の過小評価につながる可能性を抑えるためにも、高付加価値な体験相応の水準を目指すことが望ましい。必要経費の積算に基づいて販売定価を設定するのではなく、提供する相手の求めに応じて内容を調整して価格を提示するような工夫も必要である。また、提供するサービス内容が同じであるにも関わらず顧客の出身地などの属性だけで価格設定を変えるような手法に関しては、差別として受け止められたり、受付時のやりとりが煩雑になる可能性もあるため、安易に導入することは控え、合理的かつ公平な仕組みを検討する。

流通・宣伝においては、認知獲得が必要となる初期段階ではOTAなどの既存の流通網を活用することは妨げないものの、旅行手配を請け負うような専門業者や、高級宿泊施設に勤務するコンシェルジュなど、限られた経路に絞ることで「必然性」を演出することが重要である。一方で、異業種と垂直連携を図ることで、自社だけでは接触が難しい顧客に知ってもらう機会を増やしたり、従業員などの身内が自分の言葉で体験の価値を説明できるように促していくことを目指す。

贅沢というより
貴重な体験

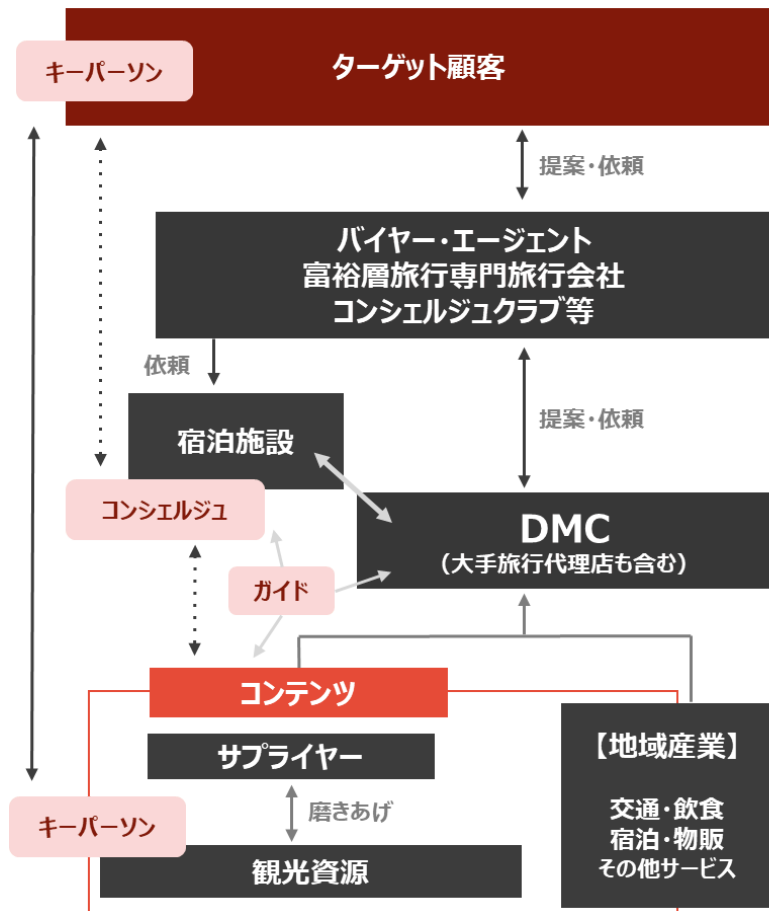
観光客にとって

受入側にとって

商品 Product	貢献意欲を満たす (より良い体験づくりに参加できる) 先達の極意に学ぶ	現在進行形のチャレンジ (課題も隠さずに見せる) 解説者の介在
価格 Price	高付加価値相応の料金 (その価値が分かる自分へのご褒美)	定価にこだわらない (需給に応じた柔軟性)
流通 Place	運命の演出 (調べても分からない・ 誰でも購入できるわけではない)	その場限りで終わらない関係 (ICTも活用した一見さんお断り) 垂直連携 (異業種との接続)
宣伝 Promotion	知る人ぞ知る (詳しい人からのオススメ)	まずは身内から

商品開発の初期段階においてはOTAを活用した販売促進手法も活用しつつも、基本的には専門性の高い代理店やプランナー、高級ホテルのコンシェルジュといった限られた販路で流通させることを目指す。

さらに、海外現地の旅行系メディアでの露出や、国際的なブランドを持つ企業による京都でのイベント開催の支援といった、これまでも重視してきた宣伝手法を継続し、主に初訪日者向けのブランディングを強化していく。一方で、リピーター市場に対しては、SNSでの発信活動に意欲的な地元学生や在住外国人などのマイクロインフルエンサーを通じた情報拡散手法も取り入れるなど、コミュニケーション手法の使い分けを図る。



4.3.3 受入環境整備

奥深い文化の魅力をわかりやすく伝えることが重要であり、そのために欠かせない存在である通訳ガイドの育成と活躍を支援することが、京都観光の受入環境整備の分野で最も重要な施策と位置づける。ハイエンド層にも対応できる高水準の技能や素養を備えた通訳ガイドの育成に特化したこれまでの事業を継続することを基本とする。さらに、資格取得者の活躍の場を増やすために、認定通訳ガイドのみが従事できる二条城公式ガイドツアーに次ぐ、新たな雇用機会の開発や、ガイド業界の裾野を広げるための施策にも着手していく。

また、年間80万人が利用する京都総合観光案内所（京なび）の運営業務を通じて、引き続き来訪者の満足度向上を図りつつも、技術革新にとめない自力で調べて解決しやすくなってきた世の中の変化に対応するために、オンライン上での観光案内機能の開発を強化する。また、スタッフによる一方的な案内・相談対応だけでなく、旅行者同士の情報交換を支援するような、あらたな観光案内のあり方についても検討を進める。

さらに、交通事業者と連携し、各主体が実施する施策に関する情報をわかりやすく観光客や関連事業者向けに発信することで、公共交通機関の利便性の向上に貢献する。この他、京都観光モラル推進宣言事業者制度を通じて、予約サイトの利用や、キャッシュレス決済の導入をはじめ、ムスリムやバリアフリー対応、災害対応など、多様化する旅行者への対応や持続可能な観光のために必要な取組を事業者に促していく。

4.3.4 業界対応

近年、会員事業者数は増加が続いており、2025（令和7）年には1,600社を突破した。一方で宿泊・飲食サービス業全体では、2021（令和3）年の時点で京都市内に7,146社の企業、9,122箇所の事業所が存在する。市外に拠点を置く事業者や、宿泊・飲食以外の業態を持つ事業者の存在を踏まえると、京都観光に関わりをもつ事業者は、現在の会員数を遥かに上回る規模で存在している。したがって、DMOとして会員事業者を対象とした事業を展開しても、業界全体に与えられる影響は限定的である。

また、高付加価値商品の開発やモラル・マナー啓発など、京都観光の持続可能性の向上に資する取組において、DMOが事業者の協力を働きかけながら推進・誘導する場合、元々、当該事業分野に関心があり、既に一定の実績を持つ事業者の協力が留まっている。したがって、業界全体の底上げのためには、会員以外の事業者も幅広く巻き込んだ取組を進めていく必要がある。

以上の前提と課題を踏まえ、業界対応の基本路線として、まずは既存会員の実績を可視化し、意欲的な事業者を支援していくことを通じて、非会員を含む他事業者の関心を誘うことを地道に続けていく。その上で、非会員でも参加しやすい交流会の開催や、非会員でも利用できる支援制度の運営、非会員も対象にした訪問調査などによって、DMO側から直接働きかける機会を増やしたり、海外企業などからも当DMOの情報を調べやすいように英語での発信や応対窓口の体制を整備し、新規入会を増やしていく。

会員を対象に実施したアンケートによると、入会歴などの属性に関わらず、会費を負担に感じている会員もいれば、相応の経営支援や事業活性化につながるのであれば会費増額に前向きな会員も少なくないことがわかった。各事業者の応益性（当DMOから受けることができる支援内容）や負担能力（売上規模など、観光から受けている恩恵）を踏まえて、会員としての関わり方の選択肢の幅を広げることも、会員基盤の強化につながる可能性がある。また、賛助会員制度や個人会員制度など、公益社団法人としての会員制度とは別に、当DMOの運営に関わる仕組みを設けることによって、裾野を広げるようなことも考えられる。

	創業歴が長い事業者	新規参入事業者
会 員	<ul style="list-style-type: none"> ● 三大祭や文化財特別公開など、長年続く既存事業との関わりが強い。 ● 観光モラル宣言などの行政主導の枠組みに対して協力的である。 ● 以下のニーズが比較的強い。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 国内外の観光客への広報 ○ 修学旅行の受入 ○ 観光案内 ○ マナー啓発 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業界関係者との関係構築意欲が強い。 ● 以下のニーズが比較的強い。 <ul style="list-style-type: none"> ○ 観光客の行動や流行に関わる情報 ○ 観光行政に関わる情報 ○ 域内・関係者向けの情報発信 ○ 公式メディアの運営や取材支援
非会員 ※ 退会者を含む	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営環境が厳しくなり、DMOとの関わりを通じて得られる利益を実感できない。 ● DMOが発揮する機能や支援の範囲に対する期待・認識と、実際に得られるサービスに乖離がある。 ● DMOが発信する情報（特にWebページ、電子メール、SNS経由の情報）に触れる機会や手段が限られている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 英語でのやりとりが前提となる海外企業や、他業界の事業者は、そもそもDMOとの接触機会が無い。 ● DMOや観光協会から得られる情報・サービスについての前提知識がなく、加入の検討に至らない。 ● 他の互助組織や業界団体、民間サービスと比較し、得られる利益が劣後すれば加入しない。 ● 企業内の一部門として観光業を行っている場合、その部門には加入意向があっても、判断は本社に委ねられる。

4.3.5 市民対応

京都市との連携のもとで、市民向けポータルサイト「LINK! LINK! LINK!」を中心に、観光の意義や効果の発信に着手してきた。これらの情報の把握に積極的な市民や業界関係者には認知されつつあると考えられるが、観光に対して関心が薄い層に対する訴求は依然として課題である。こうした層に情報を訴求し、「京都市の発展に観光が重要な役割を果たしていると思う」市民を増加させるための取組が求められる。

具体的な施策としては、観光事業者・施設が市内各所に集まっていることで、市民も利用できるような質の高いサービスが充実していることの恩恵を、市民が実感しやすい形で還元すること等が想定される。あわせて、これまで業界向けが中心であった広報活動を一般向けにも展開し、大衆向けのメディアや娯楽作品などとの連携など、影響力のある外部パートナーとの協業を模索することで、無関心層からの関心を惹きつけていく必要がある。そのきっかけを作るためにも、まずは、協会独自の記事・番組など、既存のメディアを介さない情報発信手段の運営を強化していく必要がある。

そのうえで「観光が重要な役割を果たしていると思わない」市民の増加にも、適切に対処する必要がある。まずは現に発生している混雑等の課題を、京都市とも連携のうえで解決した実績を解説する努力を重ねつつ、事実と異なる情報や偏ったイメージの形成を助長する情報については、訂正の根拠となる情報を発信していくことに注力する。

市民の意識・置かれた状況や属性	訴求のために想定される施策
観光が重要な役割を果たしていると思わない	【市施策との連携による実績の蓄積と発信】
・ 実際に不便やトラブルに遭遇している	・ 観光課題対策を通じた市民の不利益の低減
・ 否定的な（場合により誤った）情報に触れる	・ 不正確な情報や偏ったイメージの是正
どちらでもない / 観光に対する関心が薄い	【DMOの主導 / 事業者との連携による展開】
・ 京都の観光をよく知らない （子ども、学生、移住者、通勤者を含む）	・ 観光がもたらす効果の分かりやすい広報 （研修、講演、SNS、外部メディア連携等を活用）
・ 観光施設や事業者との接点がない	・ 市民優待メニュー等の提供による利益の還元

4.3.6 データ活用・インフラ整備

2014（平成26）年以來、毎月発表してきたデータ月報を引き続き充実させ、統計に参画いただく宿泊施設の拡大はもちろんのこと、他業種を対象にした統計の開発や、各種データをもとにした予測精度の向上、地域別や価格帯別などでの比較、他都市との比較など、多面的な分析結果を業界へ還元していく。さらに、これらのデータを第三者が自由に活用できるようにするため、データダッシュボード機能の改善にも取り組む。

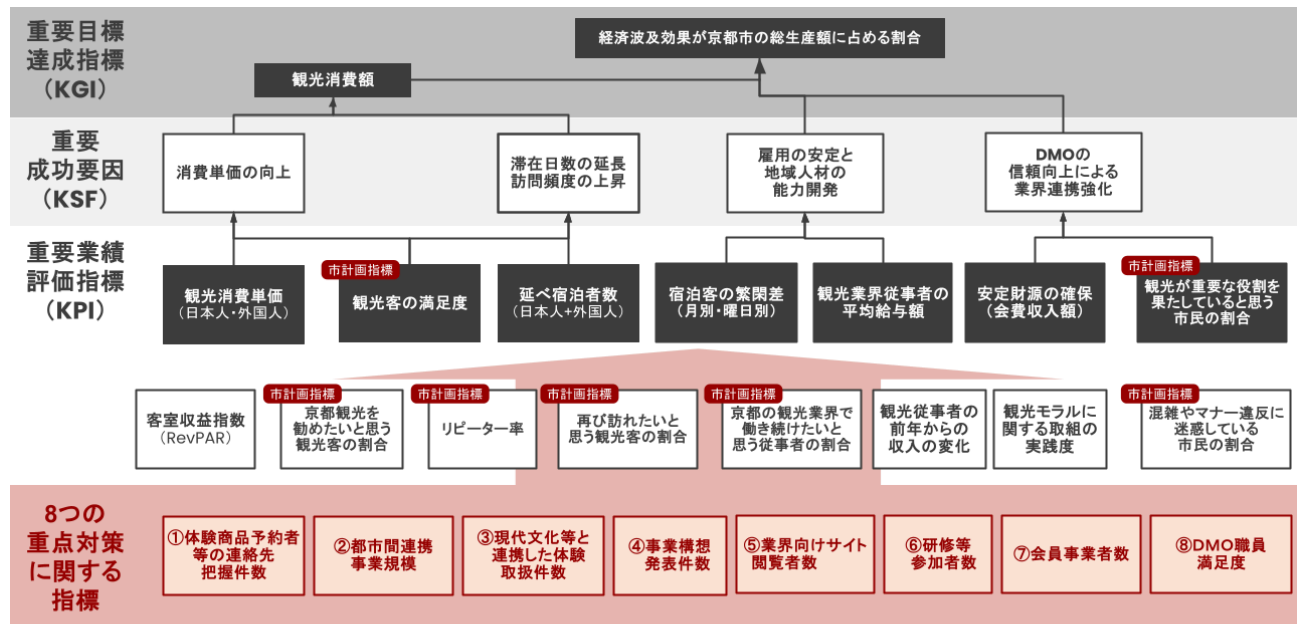
顧客情報の販促活用に関しては、費用対効果の観点から大規模なシステム開発には慎重な判断を要するため、DMOが独自に販売している商品流通の範囲内で無理のない程度の運用に留める。当面は、顧客管理を有効に機能させるために不可欠となる、リピーター向けの特典の開発を、業界各社から協力してもらえよう働きかけることを優先する。

4.4 地域経営指標

本指針の最終的な成果を示す指標（KGI）、および最終的な成果を達成するために必要な取組の効果をはかる指標（KPI）と想定値を、それぞれ本節に記載する。

4.4.1 指標の体系

それぞれの指標や、重要成功要因（KSF）の対応関係を下図の通り設定した。観光庁が公表するガイドラインにより、DMOにおいて把握することが必須とされている指標は、**黒塗り白文字**で表記した。丸囲みの数字を添えた**赤枠**の指標は、8つの具体的な取組との対応を表している。



各指標はなるべく月次で測定できるよう設定し、事業運営への反映を随時行うことを前提とする。一部の指標については、具体的な算出方法を本指針の付録に記載する。なお本指針の指標のうち、「京都観光・MICE振興計画2030（以下、市振興計画）」のモニタリング指標に含まれるもの（上図内で**市計画指標**を付したものは、以下の考え方により2030年想定値を設定する。

- 市振興計画で目標値を定める指標は、本指針の想定値として同じ値を設定する。
- 市振興計画で目標値を定めない指標は、本指針において独自に想定値を設定する。

4.4.2 重要目標達成指標（KGI）

- 「経済波及効果が市内総生産額に占める割合」は現在の28.0%から35.0%へ、また「観光消費額」は現在の1兆9,075億円から2兆5,000億円へと拡大することを想定する。
- 経済波及効果は、観光消費額が京都市全体の経済へ直接・間接的に与えた影響を、金額で表した数値である。本指針では、経済波及効果額が市内総生産額に占める割合を指標とする。

指標	直近実績	2030年想定	単位	調査・測定の方法	更新頻度
経済波及効果が市内総生産額に占める割合	28.0	35.0	%	京都観光総合調査 国民・市民経済計算	1年
観光消費額 ¹⁰	19,075	25,000	億円	京都観光総合調査	1年

¹⁰ 市振興計画のモニタリング指標に含まれ、かつ、2030年の目標値は設定されていない指標。

4.4.3 消費単価の向上（KSF①）

- 観光消費単価については、日本人は24,000円、外国人は600米\$を2030年の想定値とする。また、宿泊施設の収益性を測る「客室収益指数（RevPAR）」については、直近の17,156円から20,000円への向上を目指し、高付加価値化を推進する。
- なお観光消費単価の2030年想定は、2025年までの実績をもとに試算した想定値であり、「2025年時点の見通しに対して、実態はどうなっているか」という観点から、計画期間中のDMOの施策を検討・補正するために用いるものとして位置づける。

指標		直近実績	2030年想定	単位	調査・測定の方法	更新頻度
観光消費単価 ¹⁰	日本人	23,355	24,000	円/人	京都観光総合調査	1年
	外国人	500	600	米\$/人		1年
市内主要ホテルにおける直近12ヶ月平均客室収益指数（RevPAR）		17,156	20,000	円/室	京都市観光協会 データ月報・年報	1月

4.4.4 滞在日数の延長・訪問頻度の上昇（KSF②）

- 直近12ヶ月の延べ宿泊客数は1,064万泊であり、これを2030年には1,200万泊まで増加させることを想定する。各月の『京都市観光協会 データ月報』に掲載する数値を元に、市内主要ホテルにおける直近12ヶ月の数値として測定する。なお、調査対象施設数が大きく変動した場合は、その点を考慮して評価することとする。
- ①体験商品予約者等の連絡先把握件数は「ファン起点の発信手法確立」に係る成果指標として、本指針から新たに導入する。京都のファンとの関わり強化と共感型発信手法の確立により、双方向的な情報のやり取りや定期的な来訪など、京都との継続的な関係構築に至った人数を評価する。具体的には、事前予約型商品などの利用者の連絡先を把握した件数を用いる。
- ③現代文化等と連携した体験取扱件数は、異分野との連携実績として、当DMOにおいて取扱う旅行商品やイベント情報などのうち、現代文化や産業（小説・映画・マンガ・アニメ・ゲーム・スポーツ・音楽・ファッション・医療・建築など）が関連するとみなせる件数を評価する。

指標		直近実績	2030年想定	単位	調査・測定の方法	更新頻度
市内主要ホテルにおける直近12ヶ月延べ宿泊客数		1,064	1,200	万泊/年	京都市観光協会 データ月報・年報	1月
観光客の満足度 ¹¹ （「大変満足」を選択した観光客の割合）	日本人	25.9	30.0	%	京都観光総合調査	1年
	外国人	49.5	55.0	%	京都観光総合調査	1年
①体験商品予約者等の連絡先把握件数		8,023	15,000	人	各種事業実績	1月
③現代文化等と連携した体験取扱件数		621	1,000	件/年		随時

4.4.5 雇用の安定と地域人材の能力開発（KSF③）

- 宿泊・飲食サービス業の平均月収については、全産業の平均月収の60.0%相当額を2030年の想定値とする。業界特性を踏まえ、小規模事業所・短時間労働者を含めた業界全体の平均月収を集計し、全産業の平均月収に対する割合を算出する。

¹¹ 市振興計画のモニタリング指標に含まれ、かつ、2030年の目標値が設定されている指標。

- 指標としての算出は、データの精度が高い賃金構造基本統計調査の結果を用いて年1回の頻度で行うが、同様の計算を毎月勤労統計の結果を用いて月1回実施し、施策効果のモニタリング等に用いる。
- 観光業界の従業員の収入については、2030年の収入が、2025年時点から15%増加することを想定する。これを達成するために必要な1年あたりの増加率は概ね3.0%となる。
- ⑥研修等参加者数は「観光業に特化した教育研修・経営支援の強化」に係る成果指標として、本指針から新たに導入する。研修・講演等への参加者の合算値として、年間2,000人を2030年の想定値とする。
- 直近12ヶ月の客室稼働率については、月別繁閑差は8.7ポイント、曜日別繁閑差は5.6ポイントを、それぞれ2030年の想定値とする。稼働率の平準化により、事業者の収入や必要な労働力の変動が小さくなり、雇用の安定化が期待される。

指標	直近実績	2030年想定	単位	調査・測定の方法	更新頻度
宿泊・飲食サービス業の平均月収の、全産業の平均月収に対する割合（3年間移動平均値）	49.1%	60.0	%	賃金構造基本統計調査（補：毎月勤労統計）	1年 1月
2025年末からの観光業界の従業員の前年からの収入の変化率平均値	+13.4	+3.0	%	観光従事者調査	1年
⑥研修等参加者数	447	2,000	人/年	各種事業実績	随時
直近12ヶ月 客室稼働率 月別繁閑差	8.7	8.7	ポイント	京都市観光協会 データ月報・年報	1月
直近12ヶ月 客室稼働率 曜日別繁閑差	7.8	5.6	ポイント		1月

4.4.6 DMOの信頼向上による業界連携強化

- DMOの基盤強化として、会費収入額を8,000万円、会員事業者数を1,800事業者まで拡大することを目指す。また、業界向けWebサイトの閲覧者数を50万人に倍増させ、都市間連携事業や独自の事業構想発表を通じて、業界内でのリーダーシップを発揮する。
- 事業者のDMOに対する信頼の度合いをはかる観点から、市・DMOが推進する京都観光モラルに繋がる複数の取組の実施率の平均値を、観光モラルに関する取組実践度として把握する。
- 都市間連携事業規模は「観光課題対策を目的にした都市間連携」に係る成果指標として、本指針から新たに導入する。他都市のDMO等との連携事業費の合算値 5,000万円を、2030年の想定値とする。

指標	直近実績	2030年想定	単位	調査・測定の方法	更新頻度
京都市の発展に観光が重要な役割を果たしていると思う市民の割合 ¹¹	70.1	75.0	%	京都観光に関する市民意識調査	1年
観光モラルに関する取組実践度	66.6	70.0	%	京都観光事業者調査	1年
会費収入額	7,000	8,000	万円/年	DMO決算書	1年
⑦会員事業者数	1,636	1,800	事業者	会員事業者数実績	1月
⑤業界向けWebサイトの閲覧者数	23.7	50.0	万人/年	Google Analytics	1月
②都市間連携事業規模	2,800	5,000	万円/年	各種事業実績	1年
④事業構想発表件数	0	5	件	各種事業実績	累積
⑧DMO職員満足度	5.3	6.0	7段階	職員アンケート	1年

4.5 人材開発の方針

具体的な製品や資産を持たない業態である当DMOにとって、目まぐるしく変化する環境に適応しつつ、DMOならではの強みを持続的に維持・成長させていくためには、職員ひとりひとりの能力や資質の向上が不可欠である。民間の大企業と比べて経営規模の小さい当DMOでは、組織的なマネジメント能力の向上に限界もあるため、職員の自己管理能力を高め、自律的に行動できる職員を増やしていくことも重要である。

そこで、本指針の内容を踏まえ、DMOの職員として求められる素養を以下の通り定義する。

1. 声なき声に耳を傾け、本質を見極める

- 商品を作ることを目的化せず、「誰が動き、どう社会が変わったか」を検証します。
- 作り手・売り手の論理だけでなく、市民や地域社会の微細な変化や課題を敏感に察知します。
- 京都の歴史や文化、複雑な背景を深く理解し、単なる集客数だけではない「京都としての正解」を導き出します。

2. 挑戦する人たちの良きパートナーとなる

- 私たちは評論家ではなく、現場で汗をかく事業者のパートナーです。共に悩み、共に前へ進むとする会員事業者の挑戦を全力で後押しします。
- 事務的な手続きや調整に留まらず、語学力、人脈、危機回避、提案力、データ分析など、会員事業者に頼ってもらえる専門技能を磨き続けます。

3. データで不確実な未来を照らす

- 経験や勘のみに頼らず、確かなデータに基づいて意思決定を行います。
- なぜその事業が必要なのか、どのような成果が出たのかを、根拠を持って説明します。
- 生成AIを用いて膨大なデータや知見を効率的に整理し、資産として活用します。
- 既存の枠組みや予算編成のスケジュールに縛られず、「あるべき姿」から逆算した事業構想を自ら描きます。

4. 新旧を繋ぎ、新たな価値を生み出す

- 長い歴史を持つ老舗会員と、新たな風を吹き込む新規・異分野の会員の双方を尊重し、分断させることなく交流と融合を進め、化学反応を促します。
- 役職や立場に関わらず、誠実な報告・連絡・相談を徹底し、初対面の相手とも信頼関係を築ける人間的魅力を磨きます。

こうした能力を開発するために、引き続き定期的な社内研修を実施することに加え、様々な人材が集まる組織であることを活かし、それぞれがもつ技能や経験を共有できる場（勉強会など）の運営にも取り組む。

5. ロードマップ

5.1 今後の展望

本指針の対象期間である5年間（2026年度～2030年度）を概ね前半と後半に分け、期限以降の展望も含めて、8つの重点対策で掲げた分野の進捗を下表のとおり整理する。徐々に複数の分野の取組が連動して相乗効果を生み出すことで、成果を最大化することを狙う。

具体的取組	前半（～2028年）	後半（2028年～）	その後（2031年～）
①ファン起点の発信手法の確立	<ul style="list-style-type: none"> ファンの実態把握 ファン向け特典開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ファン向けの参加型イベント等開催 	<ul style="list-style-type: none"> ファンを巻き込んだ事業企画
②都市間連携	<ul style="list-style-type: none"> 新たな都市間連携の構築、拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 連携事業の展開 	<ul style="list-style-type: none"> ECや映像配信等、市内での消費に留まらない売上機会開発
③異分野連携	<ul style="list-style-type: none"> 各業界のニーズ把握 		
④構想先行型の予算編成	<ul style="list-style-type: none"> 予算編成手順見直し 		
⑤情報発信の強化	<ul style="list-style-type: none"> 独自媒体立ち上げ 	<ul style="list-style-type: none"> 外部メディア等との連携企画 	
⑥教育研修・経営支援	<ul style="list-style-type: none"> 講義素材の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 教育機関との連携 	<ul style="list-style-type: none"> 資格、認証事業の開発
⑦会員勧募機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> 勧募体制の強化 交流事業の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 会員制度のあり方の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 安定した財源と人事評価制度に裏付けられた組織運営
⑧キャリアマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 人事評価制度の確立と柔軟な勤務制度の設計 		

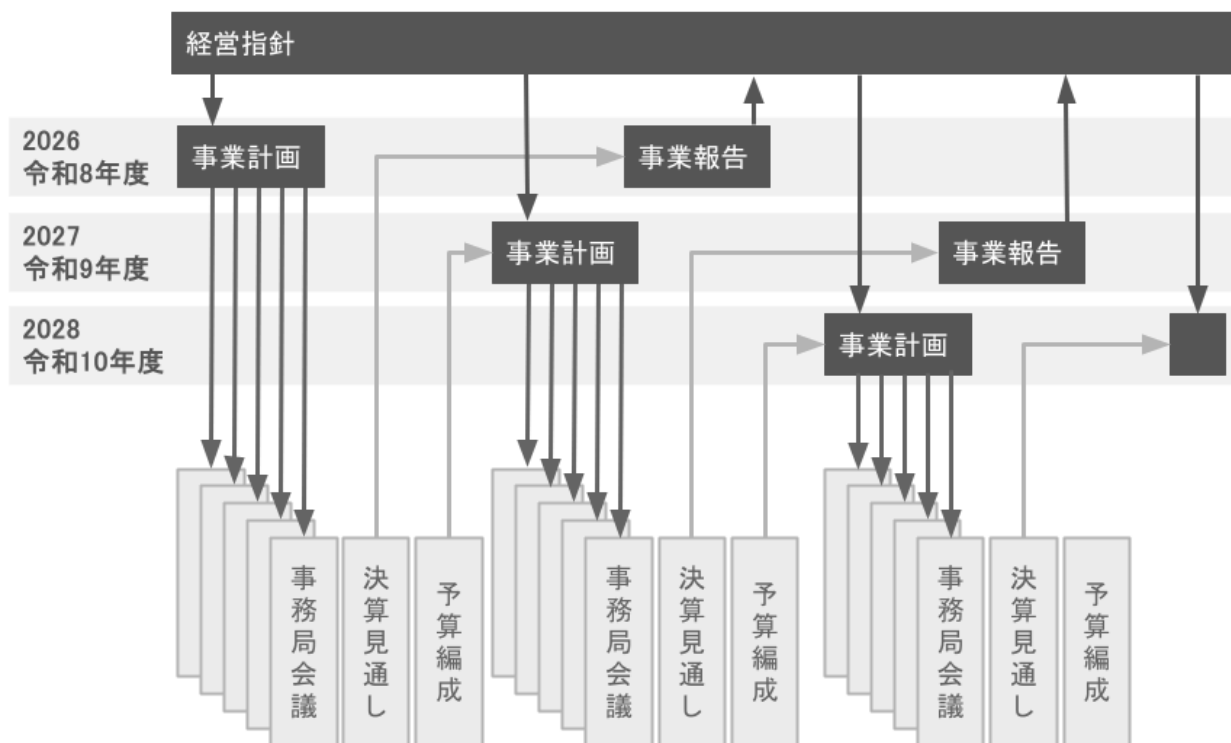
5.2 指針の運用

本指針が中長期的な方向性について定める文書である一方で、年度の状況やそれまでの実績を踏まえて各事業を推進するための具体策についてまとめるのが事業計画である。事業計画の策定にあたっては、本指針で定める経営指標の進捗状況を反映し、当該年度に実施する事業の企画・検討を行う。

本指針の計画期間中、経営指標の進捗に遅れが生じた場合は、その指標に関連する事業予算を機動的に拡充することが可能となるように、前年度決算における収入総額の一定割合を戦略的予算枠として設定し、事業計画策定時に配分調整ができるようにする。

また、事業計画に基づいて実施する各年度事業のうち、経営指標に関わる主な事業については、指標と事業内容との整合性や、事業ごとの目標の設定や達成状況等について、定期的に点検を行う場をDMOの事務局内に設ける。各事業の責任者は事業の進捗を月1回程度報告し、その結果を踏まえて、翌年度の予算配分や人員配置について判断を行う。

以上のような、経営指針を事業計画に落とし込むための運用を具体化するための手段として、事業進捗を定期的に評価する場とプロセスの確立、当年度の成果を次年度の事業計画・予算配分・人員配置等に反映させるための予算編成の前倒し等について、DMO内で制度検討を進める。



5.3 個々の事業における指標・目標設定

本指針の実現にあたっては、中長期の方針を事業に落とし込み、当DMO全体として効果的な計画運営を行うとともに、各事業の継続的な改善をはかることが必要である。そのための具体的な手段として、本項では個々の事業における指標・目標設定の方法について検討する。

5.3.1 指標の設定

事業の進捗と成果を測るための指標は、事業の規模や取組の量を表すアウトプット指標と、取組によって現れた効果を示すアウトカム指標を設定する。2つの指標は、いずれも数値で表すことができ、事業期間を通じて定期的に検測できるものを用いる。またアウトカム指標については、関連する本指針の「8つの重点指標」の伸長・改善に寄与するよう設定する。

事業例	指標設定の例		
	アウトプット指標 (どれだけやったか)	アウトカム指標 (どれだけ効果が出たか)	関連する本指針の 「8つの重点指標」
事業者向けWeb ページの運営	・コンテンツ掲載数 (件/月)	・Webページアクセス数 (PV/月)	⑤業界向けサイトユーザー数 ⑦DMOの会員事業者数
事前予約型旅行 商品の販売	・商品数 (件) ・広報実施数 (回/月)	・累計売上額 (円) ・新規リピーター数 (人)	①京都ファン把握人数 ③異分野連携商品取扱件数
業界従業員向け 研修の実施	・累計実施件数 (回) ・広報実施数 (回/月)	・受講者延べ数 (人回) ・参加企業数 (件)	⑥年間延べ研修受講者数 ⑦DMOの会員事業者数

5.3.2 目標の設定

アウトプット指標とアウトカム指標それぞれについて、事業終了時に達成すべき目標を設定する。目標は幅感を持った数値により設定し、事業の進捗管理と終了後の評価に用いるとともに、事業を担当する職員の目標管理や人事評価に活用する。

幅感を持った目標設定の考え方 (●%の数値・計算方法は一例)		指標に対する目標値設定の例		
		累計売上額	苦情受理件数	参加者の満足度
S	基準値 × 50%以上の改善	7,500 千円	10.5 件/月	6.00
A	基準値 × 20%以上の改善	6,000 千円	17.8 件/月	5.60
B	基準値：直近の実績等から、通常通り事業が進捗すれば達成が見込まれる値	5,000 千円	21.0 件/月	5.25 (7段階評価の平均)
C	基準値 × 15%以上の劣後	4,250 千円	24.0 件/月	5.00
D	基準値 × 25%以上の劣後	3,750 千円	26.3 件/月	4.85
直近の実績値		4,893 千円	21.3 件/月	5.21

5.3.3 次期事業へのフィードバック

継続事業については、事業の終了後、次期（次年度、次四半期等）事業の効果・効率を高めるためのフィードバックを行う。アウトプット指標・アウトカム指標の達成状況、およびその事業に関連する本指針のKPIの状況等を踏まえ、次期事業の方針を定めた上で、経営層においては投入する経営資源（人員、予算等）を、事業の担当者・部門管理者においては実施体制や目標設定を、それぞれ次期事業に反映させる。

次期事業へのフィードバックの例

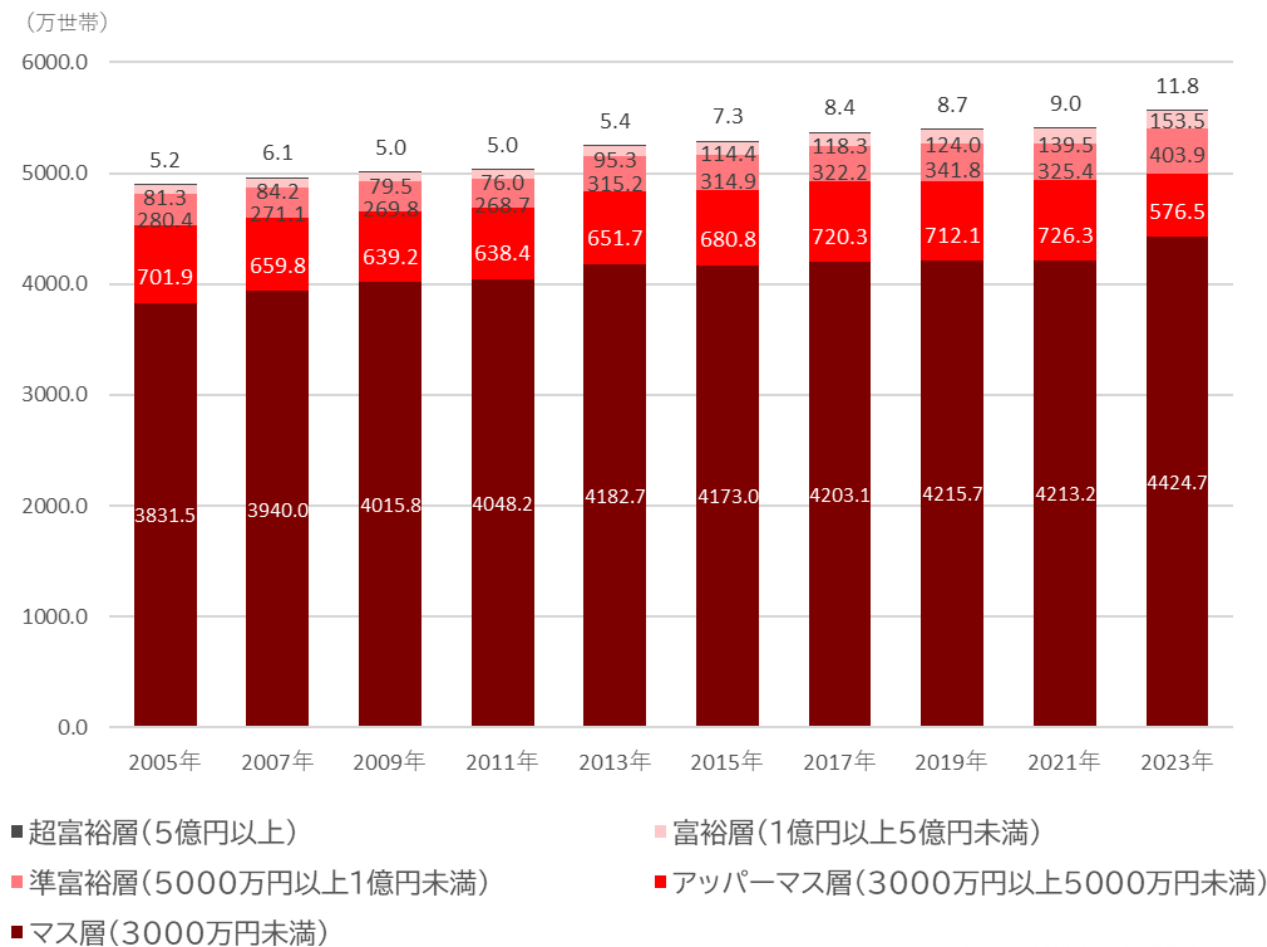
	前期事業の達成度 実施状況等		+	関連する KPIの状況	▶	次期事業の方針	▶	次期事業の 計画・目標への反映	
	アウトプット							投入人員	
事業 ①	アウトプット	B	+	想定通り 進捗中	▶	アウトカムをさらに 伸ばす。 そのために経営資源 の投資量を増やす。	▶	投入人員	増
	アウトカム	A						投入予算	増
	需要が大きく、アウトカムは伸長の余地あり。							指標の設定は変えず、 目標値を引き上げる。	
事業 ②	アウトプット	B	+	前倒しで 目標を達成見込み	▶	前期と同程度のアウトカムを、効率的に達成する。	▶	投入人員	維持
	アウトカム	C						投入予算	減
	実施マニュアルの作成、デジタル化を進行中。							効率化の観点からアウトプット指標を変更。	
事業 ③	アウトプット	D	+	計画より 進捗が遅れている	▶	アウトカムを改善する。 そのために、外部委託により稼働を確保する。	▶	投入人員	維持
	アウトカム	D						投入予算	増
	別業務に手を取られ、職員が稼働できなかった。							公募が可能な事業スケジュールを設定。	

付録

1 業界動向・環境分析等

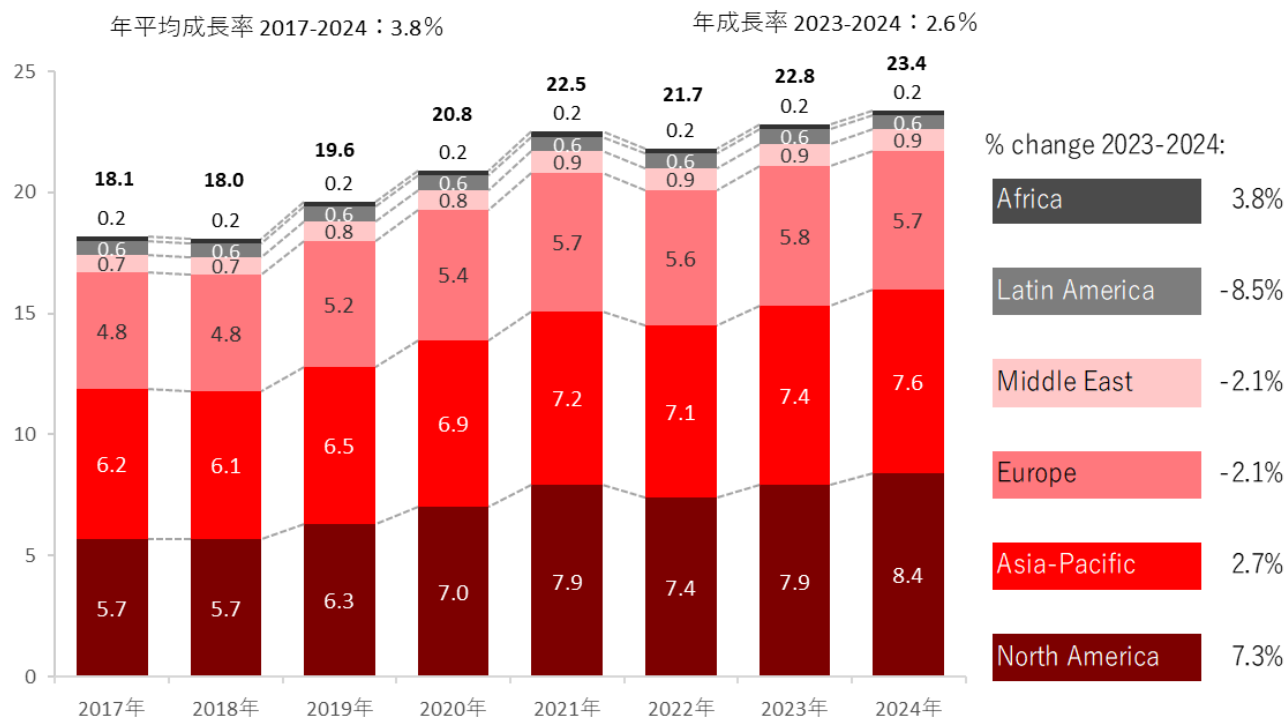
1.1 富裕層（高付加価値旅行者）の動向

国内および世界の富裕層人口と資産総額は、堅調な株式市場の動きを背景に、いずれも過去最高水準で推移している。国内では2023年時点で、1億円以上の純金融資産を持つ富裕層と超富裕層の合計が約165.3万世帯に達し、その資産総額は約469兆円と2021年比で約29%も急増した。



出典:野村総合研究所推計

世界全体においても、2024年の富裕層人口は前年比2.6%増の2,340万人、資産総額は4.2%増の90.5兆ドルを記録している。地域別では北米が成長を牽引する一方で、日本も富裕層人口で世界第2位の地位を維持し、資産規模でも前年比8.2%増と大きく伸長した。



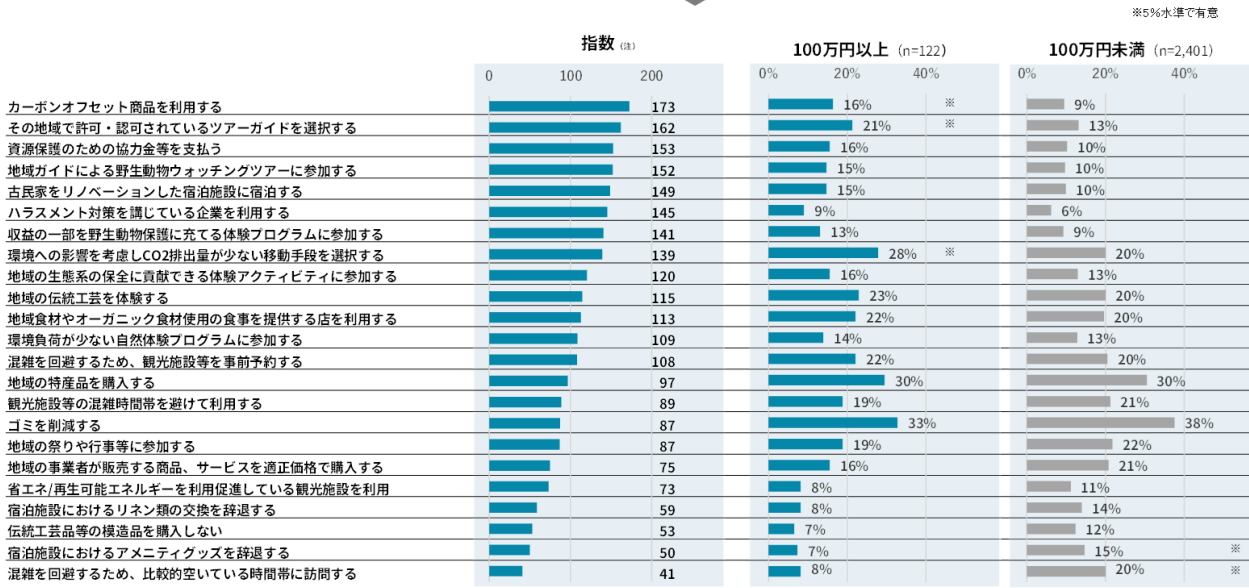
出典：Capgemini Research Institute for Financial Services Analysis 2026

高付加価値旅行者は、訪日旅行において「体験の質」を最優先し、通常料金より50%以上高くても「非常に特別で質の高い思い出に残る体験」をしたいという強い追加支払い意向を持っている。特にスノーアクティビティや建築物の見学、イベント・祭りの見物といった活動に対し、一般層の数倍に及ぶ多額の支出を行う実態がある。

そのため、地方等での付加価値向上に向けては、定番活動への「上位オプションによる段階的な価格設定」や、選好されやすい活動における「貸切や専門家同行による価格の引き上げ」といった戦略的なアプローチが有効とされる。

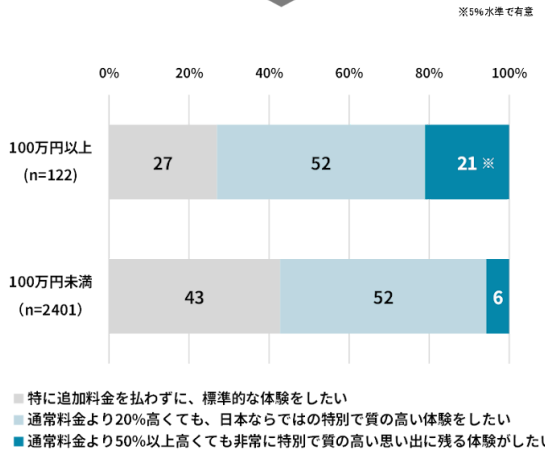
また、彼らはサステナビリティへの意識も極めて高く、地域で認可されているツアーガイドの選択や資源保護のための協力金支払いなど、金銭的コストを伴う取組を積極的に実践している。こうした「有料の選択肢」を好む背景には、自身の体験の満足度向上と地域への貢献を両立させたいという、この層特有の志向がある。実務においては、料金に協力金等が含まれていることを明示することで、価格への納得感を高めつつ彼らの地域貢献意識に訴求することが期待できる。

訪日旅行経験者 訪日時の総支出が明確な者 海外旅行先で過去に実施した「サステナブルな取組」 (回答は5つまで)

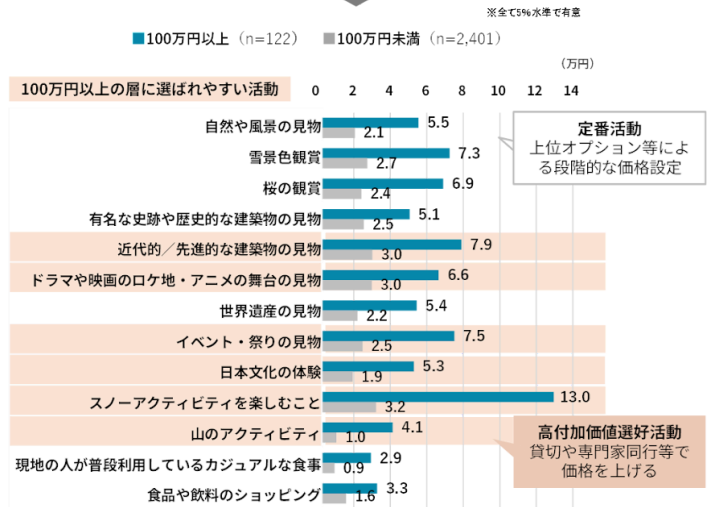


出典:「独自調査から読み解く高付加価値旅行者の実態- DBJ・JTBF アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査 2025年度版より」(公財)日本交通公社、2025年

訪日旅行経験者 訪日時の総支出が明確な者 訪日時の体験活動に対する追加支払い意向 (回答は1つ)



訪日旅行経験者 訪日時の総支出が明確な者 訪日時の体験活動に関する支出 (自由回答)



出典:「独自調査から読み解く高付加価値旅行者の実態- DBJ・JTBF アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査 2025年度版より」(公財)日本交通公社、2025年

1.2 国際社会におけるDMOへの期待

国・都市	特徴
デンマーク コペンハーゲン (Wonderful Copenhagen)	<p>環境先進都市として観光事業者や観光客の行動変容を促進</p> <p>世界で初めてカーボンニュートラルを達成する首都を目指した市の取組（CPH 2025 Climate Plan）と連携。市内ホテルの72%が第三者機関によるサステナビリティ認証を受けており、DMO自身も2019年にグリーン・ツーリズム・オーガニゼーション認証を取得。環境に配慮した行動をすることで、より深く街を楽しめる特典を得られる「Copen Pay」も展開し注目を集めている。</p>
米国 ハワイ州観光局 (Hawaii Tourism Authority)	<p>地域にとって望ましいマーケットに訴求するプロモーション</p> <p>地域社会と環境に積極的にポジティブな影響を与え、地域資源をより良い状態に回復させることを目指す再生型観光へ転換。「美しいハワイを次世代に引き継ぐために、観光客も一緒に守りながら楽しもう」というメッセージを込めた「マラマハワイ」を展開し、プロモーション動画の配信やマラマハワイを実践する体験コンテンツの提供等を実施。</p>
イギリス ロンドン London & Partners	<p>観光事業者の教育研修・経営支援に注力</p> <p>ロンドン市長直属の成長支援機関として観光・投資・留学分野の促進に取り組むLondon & Partnersは、「ロンドン2030観光ビジョン」や「ロンドン成長計画」を元に事業者向け支援を強化。年会費制（60万円〜）で公式サイト「Visit London」を通じた宣伝や市場データの共有、業界ネットワークや人材育成プログラムを提供している。また「Grow London」を通して海外展開や投資準備等をサポートする他、小規模事業者の経営を支援する「Grow London Local」を展開し、強靱な観光経済の構築を目指す。</p>
米国 カリフォルニア州	<p>多様かつ安定的な財源確保</p> <p>カリフォルニア州を発祥とするTID（観光産業改善地区）は、宿泊料金に一定額を上乗せして徴収し、その財源を議会を通さずにDMO等へ直接支出する制度である。自治体の財政状況に左右されない安定的な運用が可能であり、現地では宿泊税とTIDの二層構造をとっている。これにより、TID資金をプロモーションやマーケティングへ戦略的に集中投下できるのが特徴である。</p>
ニュージーランド 政府観光局 (Tourism New Zealand)	<p>異分野連携による国内新興市場開拓</p> <p>映画『ロード・オブ・ザ・リング』のロケ地誘致をきっかけに、映画制作のインフラ整備と観光プロモーションを統合。単にロケ地を発信するのではなく、映画制作に必要な高度なデジタル編集技術やクリエイティブ人材の育成・集積も支援。映画等に関心のある新たな客層を誘致しつつ産業支援にもつなげている。</p>

上記により得られたGRPの検測単位は年度であるので、経済波及効果と同じ暦年の値に変換した上で、指標を求める必要がある。また、n年時点においてはn-3ないしn-4年度までのGRPしか得られないため、別途n-2年からn年までのGRPを推計する必要がある。

以上の変換・推計を、国民総生産（GDP）を用いて行う。GDPの値は、国民経済計算の結果から取得する。

- 内閣府 国民経済計算 <https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html>

n年時点において、GDPはnないしn-1年までの四半期別データ（一部は速報値）が公開されている。これを用いて以下のプロセスにより変換・推計を実施し、直近年までの暦年GRPを得る。

1. 計算が可能な期間、すなわち四半期別データが揃っている期間まで、暦年GDPを求める。
2. 最新のGRPと同じ期間、すなわちn-4ないしn-3年度までの、年度GDPを求める。
3. 各年度のGRP/GDP（市内総生産と国民総生産の比）を求める。
4. 各年度のGRP/GDPを、その年の暦年GDPに乘算し、暦年GRPの推計値とする。
5. n-2年以降の暦年GDPに、その時点で最新のGRP/GDPを乗算し、n-2年以降の暦年GRPの推計値とする。

2.2 観光消費単価

指標		直近実績	2030年想定	単位
観光消費単価	日本人	23,355	24,000	円/人
	外国人	500	600	米\$/人

観光消費単価は、京都市に来訪した観光客が1回の旅行中に消費した金額の、一人あたりの平均値である。本指標は暦年（1月から12月）を検測単位として、年1回の頻度で指標を取得する。各年の観光消費単価は、京都観光総合調査の結果（日本人旅行者および外国人旅行者の値）を用いる。同調査の検測単位は暦年であり、例年、調査実施年の翌年6月頃に結果が公表される。

- 京都市 京都観光総合調査 <https://www.city.kyoto.lg.jp/menu2/category/22-25-2-1-0-0-0-0-0-0.html>

ただし、外国人旅行者の消費は為替の変動による影響を軽減するため¹⁴、各年の消費単価は日本円ではなく、米ドルに換算した値を指標として用いる。換算時に用いる為替レートは、当該年の暦年平均値（米ドル・円年間平均TTB¹⁵）を、為替相場情報を公開している銀行等から取得する。

- （為替レートの取得先の一例）三菱UFJリサーチ&コンサルティング 外国為替相場 <https://www.murc-kawasesouba.jp/fx/index.php>

¹⁴ 訪日外国人旅行者の消費単価は、日本円で見ると上昇しているが、米ドル換算では2015年から2025年まで1,400ドル前後にほぼ収まっており、また2025年直近では実質的なマイナス基調との指摘がある。参照：トラベルボイス 観光統計で読むインバウンド旅行者の実態、いまの中国市場の縮小を2012年の大幅減少時と比べ考察した <https://www.travelvoice.jp/20251216-158933>

¹⁵ 訪日旅行者の観光消費は、自国通貨を両替して得た日本円を日本国内で支出する消費と捉えられるため、外貨で日本円の購入する際に適用されるTTBを参照する。

2.3 平均客室収益指数 (RevPAR)

指標	直近実績	2030年想定	単位
市内主要ホテルにおける直近12ヶ月平均客室収益指数 (RevPAR)	17,156	20,000	円/室

平均客室収益指数は、宿泊施設における客室稼働率に、客室平均単価を乗じて算出される。施設内で稼働していない（販売されていない）部屋を含めた、宿泊施設全体の収益性を示す値であり、需要の平準化や適切な価格調整等による客室稼働率の向上、ならびに高付加価値化等による客室平均単価の上昇により増加する。

本指標は月1回の頻度で集計を行うこととし、その月を含む直近12ヶ月間の平均値を指標とする。各月の平均客室収益指数は、当DMOが公表するデータ月報の掲載値を用いる。

- DMO KYOTO データ月報・調査研究一覧 <https://www.kyokanko.or.jp/report/>

データ月報の掲載値の集計対象は、客室稼働率等のデータ提供の協力を得られた京都市内の主な宿泊施設である。2025年12月データ月報における対象施設の数、ならびに京都市全体に占める割合は、下表の通りである。

対象施設数および客室数は、協力施設の追加やデータ欠損等の要因により、月により変動する。対象施設数が大きく変動した場合は、その点を考慮して集計値を評価し、指標値とする。

2025年12月 データ月報時点	ホテル		旅館	
	施設数	客室数	施設数	客室数
調査対象	113	18,244	22	551
市内全体	272	37,550	367	5,311
カバー率	41.5%	48.6%	6.0%	10.4%

2.4 宿泊客数

指標	直近実績	2030年想定	単位
市内主要ホテルにおける直近12ヶ月延べ宿泊客数	1,064	1,200	万泊/年

宿泊客数は、京都市内における延べ宿泊客数の合計である。

本指標は月1回の頻度で集計を行うこととし、その月を含む直近12ヶ月間の合計値を指標とする。各月の宿泊者数は、当DMOが公表するデータ月報の掲載値を用いる。対象施設の概況、集計上の留意事項等については、前項と同様である。

- DMO KYOTO データ月報・調査研究一覧 <https://www.kyokanko.or.jp/report/>

2.5 宿泊・飲食サービス業の平均月収の、全産業の平均月収に対する割合

指標	直近実績	2030年想定	単位
宿泊・飲食サービス業の平均月収の、全産業の平均月収に対する割合 (3年間移動平均値)	49.1	60.0	%

本指標は、厚生労働省が所管する賃金構造基本統計調査のうち、都道府県別の結果を用いて算出する。同調査は年1回、例年n+1年の3月頃にn年の結果（暦年）が公表されるため、本指標についても暦年（1月から12月）を検測単位として、年1回の頻度で指標を取得する。

- 厚生労働省 賃金構造基本統計調査 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/chinginkouzou.html>

2.5.1 平均月収の推計（全産業および宿泊・飲食サービス業）

まず、京都府における全産業（宿泊・飲食サービス業を含む）の平均月収と、宿泊・飲食サービス業の平均月収を、賃金構造基本統計調査の都道府県別データを用いて算出する。調査結果のうち常勤労働者の賃金に関するデータは、一般労働者と短時間労働者それぞれについて、企業規模（5-9人と10人以上）等の尺度で区分された数値が公表されている¹⁶。同一の分類によるデータを用いて、各区分における平均月収を算出した上で、各区分に属する労働者数を反映した、その業界全体の平均月収を算出する。任意の業界における各区分のデータが下表の通りであるとき、労働者一人あたりの平均月収は下式の通りである。

	企業規模5-9人		企業規模10人以上	
	平均月収（円）	労働者数（人）	平均月収（円）	労働者数（人）
一般労働者	A	a	B	b
短時間労働者	C	c	D	d

$$\text{労働者一人あたり平均月収（円 / 月）} = (Aa+Bb+Cc+Dd) / (a+b+c+d)$$

2.5.2 平均月収の比較・3年間移動平均の算出

宿泊・飲食サービス業の労働者一人あたり平均月収を分子、全産業の一人あたり平均月収を分母として、「宿泊・飲食サービス業の平均月収の、全産業の平均月収に対する割合」を算出する。その上で、上記の割合の3年間移動平均の値を指標として用いる。n年時点における3年間移動平均は、n-1年、n年、n+1年それぞれの割合の相加平均とする。

- A. 宿泊・飲食サービス業の平均月収の、全産業の平均月収に対する割合
= 宿泊・飲食サービス業の労働者一人あたり平均月収 / 全産業の一人あたり平均月収
- B. n年時点におけるAの3年間移動平均 = (n-1年時のA + n年時のA + n+1年時のA) / 3

2.5.3 （参考）京都府と京都市の観光関連産業の賃金水準の比較

本指標は本来、京都市内の数値を用いるべきであるが、利用可能なデータの制限¹⁷から、京都府の数値を取得している。この点を踏まえ、京都府と京都市における賃金水準の差を、観光関連産業の求人情報を毎月比較することにより確認¹⁸し、両者に大きな乖離が生じた場合は、本指標の設定方法、2030年想定値等について再検討する。

観光関連産業の求人情報は、民間の求人情報Webサイトから取得する。勤務先が京都市内であるものを京都市の求人情報、京都府内であるものを京都府の求人情報として扱う。京都府の求人情報には、京都市の求人情報を含める。雇用形態（正社員、派遣社員、パート・アルバイト等）の区別なくデータを取得し、平均月収に換算して比較する。

¹⁶ 2020年以降と2019年以前では推計方法が異なるので、経時的な比較を行う際には注意を要する。事業規模10人以上については、2020年以降の推計手法により再計算した2019年以前の結果が提供されているため、そちらを用いる。事業規模5-9人については旧手法による結果（男女別）が提供されているため、男女別労働者数を反映した平均値を算出する。

¹⁷ 市町村別・産業分野別の給与水準データは、経済センサス活動調査の結果から得ることができるが、実施頻度は5年に1回であり、結果の公表までのタイムラグも大きい。5か年計画の指標には適さない。

¹⁸ 求人情報に基づく収入の推計値と、労働者が実際に受け取っている収入は、現に必要な労働力が確保されている職場・職位は求人募集がされない / 原則として悪い条件の求人は掲載され続け、データとして収集される確率が高い / Webサイト等に求人情報が掲載されない採用が多く想定される、等の理由から、大きく異なると考えられる。よって本項で推計する賃金水準は、京都市と京都府のおおよその比較にのみ用い、実数としては用いない。

2025年12月から2026年03月までの、京都府と京都市における観光関連産業の賃金水準の比較結果は、下表の通りである。各月とも100 ± 3%以内に収まっており、2026年03月時点において、京都府と京都市の観光関連産業の賃金水準に大きな乖離は生じていないと考えられる。

年	月	観光関連産業 平均月収推計値 (円/月)		平均月収の比 京都市 / 京都府 (%)	取得した求人情報 (件)	
		京都市	京都府		京都市	京都府
2025	12	234,693	228,973	102.50%	249	377
2026	01	254,564	251,365	101.27%	303	363
2026	02	215,325	216,073	99.65%	162	262
2026	03	223,452	222,030	100.64%	323	493

なお上表の賃金水準は、タウンワーク (<https://townwork.net/>) に掲載のある、京都府下の求人情報を元に算出・比較した。求人情報の検索にあたっては、「観光関連産業」の抽出のため、以下の職種を対象として設定した¹⁹。

大分類	小分類	備考
飲食・ フード サービス	ホールスタッフ	
	キッチンスタッフ	
	皿洗い・洗い場	
	精肉・鮮魚加工	
	パン屋 (ベーカリー)	
	フードカウンター販売員	
	バー (BAR) ・バーテンダー	ホテル内施設、独立店舗いずれも
	飲食店補助 (開店・閉店準備)	
	飲食店 (店長・マネージャー)	
営業・販売	フードカウンター販売員	
旅行・ レジャー・ イベント	ホテルスタッフ (フロント等)	
	レジャー施設・アミューズメントスタッフ	映画村スタッフ等
	その他旅行・レジャー・イベント	旅行事業者、ガイド事業者等
ドライバー・ 引越し・配送	タクシー	
	バス	
清掃・美化	清掃員・掃除	
	客室清掃	
	洗濯工場作業	リネンサービス等
	緑地整備・造園作業	園地・文化財・ホテル内施設の整備等

¹⁹ 結果の一部には観光との関連が比較的薄い求人 (例：パチンコ店のホールスタッフ、介護タクシーの運転手等) が含まれるが、本比較の趣旨は京都府と京都市の賃金水準の乖離の有無の確認であることから、それらの求人情報についても除外せず、算出の対象とした。

2.5.4 (参考) 京都府と京都市の産業間の賃金水準比率の比較

本指標は、京都府における「宿泊・飲食サービス業の平均月収の、全産業の平均月収に対する割合」を、京都市における同割合に読み替えている。この読み替えが適切であることの前提として、前項で確認した点に加えて、京都府と京都市の間で、以下 1) 2) が同程度であることが必要である²⁰。

- 1) 京都府と京都市の間の、全産業の平均収入の乖離率
- 2) 京都府と京都市の間の、宿泊・飲食サービスの平均収入の乖離率

そこで、経済センサス活動調査の結果を用いて、各年における 1) および 2) を定期的に確認し、両者に大きな差が生じた場合は、本指標の設定方法、2030年想定値等について再検討する。

なお、2016年と2021年の経済センサス活動調査に基づく比較結果は、下表の通りである。直近の調査年である2021年においては、1) と 2) の差分は1.5ポイント以内であり、対象の産業分類における平均年収の乖離率に大きな差は生じていないと考えられる

年	産業分類	平均月収 推計値 (円/月)		平均月収の乖離率 京都市 / 京都府 (%)	1) と 2) の差分 (pts)
		京都市	京都府		
2016	全産業	270,364	259,828	1) + 4.06%	3.76 pts
	宿泊・飲食サービス業	126,232	117,079	2) + 7.28%	
2021	全産業	297,607	283,770	1) + 4.88%	1.39 pts
	宿泊・飲食サービス業	133,037	125,190	2) + 6.27%	

2.5.5 (参考) 毎月勤労統計による平均給与の比較

都道府県別・産業分類別の給与に関する公的な統計には、賃金構造基本統計調査の他に、毎月勤労統計調査（毎勤）がある。

- 京都府 毎月勤労統計調査地方調査
<https://www.pref.kyoto.jp/tokei/monthly/maikin/index.html>

毎勤は賃金構造基本統計調査と同様、厚生労働省が所管するが、調査対象となる事業所の数や抽出の方法、集計の区分、推計の手法等が異なる²¹。毎勤は調査が毎月実施され、調査の翌々月下旬には確報値が公表されることから、給与の短期的な動向を、高頻度で把握することに適する。一方で、毎勤では事業所の規模や労働者の雇用形態別の集計結果が提供されないため、それらを反映した平均月収を推計することはできず、算出される推計値は賃金構造基本統計調査に基づく推計値とは異なる。また調査対象の事業所について、賃金構造基本統計では毎回抽出替えが行われる²²が、毎勤では一度抽出された事業所が一定期間²³継続して対象となる。

²⁰ 例として、全産業の平均年収が京都府と京都市の間で同値（乖離率0%）である一方、宿泊・飲食サービス業の平均年収は京都府と京都市の間で2倍の差がある（乖離率50%）状況下では、本指標（宿泊・飲食サービス業の平均月収の、全産業の平均月収に対する割合）は府と市で大きく異なるため、読み替えを行うことは適切でない。

²¹ 賃金構造基本統計調査と毎月勤労統計の相違点の詳細については、例えば以下の資料に記載がある。

・賃金構造基本統計調査と毎月勤労統計調査の相違点について（厚生労働省）

https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/chinginkouzou_sankou_a.html

・賃金賃金関連統計の比較検証に関する調査研究 業務報告書・参考資料（総務省）※(1) 委託業務 令和2年度資料

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/singi/toukei/chousa/index.html

²² ただし、母集団のサイズが小さい分類においては、定期的に同じ事業所が調査対象となる等の状況が想定されることから、毎年抽出替えが行われたとしても、母集団の平均給与が正確に反映されるとは限らない点に留意する。このため、本指標については各年の値をそのまま用いるのではなく、直近3年の移動平均を用いることとした。

²³ 第一種事業所については3年間、第二種事業所については18ヶ月間。

両調査の特長を踏まえ、本指標は賃金構造基本統計調査の結果をもとに算出する。あわせて、指標としての管理は行わないが、毎勤の結果を用いて同様に算出した値を参考値として把握し、急激な変動等がみられた場合には、直近の観光需要や事業者の動態に変動が生じていないかを検証する。算出にあたっては月ごとの変動の影響を小さくするため、各月の平均月収ではなく、当該月からみて直近12ヶ月の平均を用いて賃金水準の比較を行う。

参考として、以上の方法により推計した毎勤に基づく京都府の宿泊・飲食サービス業および全産業の平均月収（2023年01月から2024年12月まで）と平均月収の比、ならびに賃金構造基本統計調査に基づく同じ値の比較結果は、下表の通りである。

元データ		毎月勤労統計調査				賃金構造基本統計調査	
年	月	平均月収 直近12ヶ月平均 (円 / 月)		平均月収の比 宿飲サ / 全産業 (%)			
		京都府 宿飲サ	京都府 全産業	月別	暦年平均	暦年	3年移動平均 ※本指標
2023	01	101,204	296,436	34.1%	34.3%	43.8%	49.1%
	02	102,309	296,676	34.5%			
	03	102,667	297,081	34.6%			
	04	102,656	297,182	34.5%			
	05	102,603	297,419	34.5%			
	06	102,754	297,660	34.5%			
	07	102,138	297,610	34.3%			
	08	102,268	297,028	34.4%			
	09	101,777	297,186	34.3%			
	10	101,550	297,285	34.2%			
	11	100,931	296,612	34.0%			
	12	99,535	296,980	33.5%			
2024	01	99,839	297,664	33.5%	35.0%	57.1%	-
	02	100,364	297,967	33.7%			
	03	101,452	298,707	34.0%			
	04	102,627	299,169	34.3%			
	05	103,698	299,198	34.7%			
	06	105,085	301,168	34.9%			
	07	107,760	303,475	35.5%			
	08	108,549	304,477	35.7%			
	09	109,192	305,198	35.8%			
	10	109,610	306,208	35.8%			
	11	109,935	307,816	35.7%			
	12	112,008	311,913	35.9%			

※宿飲サ：宿泊・飲食サービス業

2.6 客室稼働率 月別繁閑差

指標	直近実績	2030年想定	単位
直近12ヶ月 客室稼働率 月別繁閑差	8.7	8.7	ポイント

客室稼働率は、宿泊施設の販売可能客室数に対する稼働客室数の割合である。

本指標は月1回の頻度で集計を行うこととし、各月の客室稼働率は、当DMOが公表するデータ月報の掲載値を用いる。集計対象施設の概況、集計上の留意事項等については、2.3 平均客室収益指数（RevPAR）と同様である。

- DMO KYOTO データ月報・調査研究一覧 <https://www.kyokanko.or.jp/report/>

任意の月における客室稼働率の月別繁閑差は、その月を含む直近12ヶ月間の月別客室稼働率を元に算出する。直近12ヶ月間の月別客室稼働率の平均値から、直近12ヶ月間のうち下位3位の月別客室稼働率の平均値（もっとも低い月、2番目に低い月、3番目に低い月の客室稼働率の平均値）を除いた値として、月別繁閑差を算出する。

$$\text{客室稼働率の月別繁閑差 (ポイント)} = \\ \text{[直近12ヶ月の月別客室稼働率の平均値 (\%) - } \\ \text{直近12ヶ月間のうち下位3位の月別客室稼働率の平均値 (\%)] * 100}$$

なお、2025年の各月における客室稼働率（月別、直近12ヶ月平均、直近12ヶ月のうち下位3位の平均）、ならびに月別繁閑差は下表の通りである。

年	月	客室稼働率 (%)			月別繁閑差 ※本指標 (ポイント)
		月別平均	直近12ヶ月平均	直近12ヶ月のうち下位3位の平均	
2025	01	68.7%	78.7%	70.0%	8.7
	02	71.7%	78.9%	70.8%	8.2
	03	79.4%	78.8%	70.8%	8.0
	04	89.5%	79.1%	70.8%	8.4
	05	87.2%	79.5%	70.8%	8.7
	06	80.0%	79.7%	70.8%	8.9
	07	75.4%	79.8%	70.8%	9.0
	08	76.8%	80.2%	71.9%	8.3
	09	83.9%	80.8%	71.9%	8.9
	10	90.0%	80.9%	71.9%	9.0
	11	86.9%	80.9%	71.9%	8.9
	12	77.9%	80.6%	71.9%	8.7

※市内主要宿泊施設に係るデータは、集計条件の変更等に伴い、後日遡って修正される場合がある。

本表における客室稼働率の月別平均は、2025年12月時点の値である。

2.7 客室稼働率 曜日別繁閑差

指標	直近実績	2030年想定	単位
直近12ヶ月 客室稼働率 曜日別繁閑差	7.8	5.6	ポイント

本指標は月1回の頻度で集計を行うこととし、京都市内の主要宿泊施設から取得した日別客室稼働率を用いて算出する。集計対象施設の概況、集計上の留意事項等については、前項と同様である。

日別客室稼働率に曜日を組み合わせ、休前日の客室稼働率の平均値と、休前日以外の日の客室稼働率の平均値を、月ごとに算出する。休前日とは翌日が土曜日、日曜日、国民の祝日のいずれかである日である。

その上で、対象月を含む直近12ヶ月間の休前日の月別客室稼働率の平均値から、直近12ヶ月間の休前日以外の日の月別客室稼働率の平均値を除いた値を、その月の曜日別繁閑差とする。

$$\begin{aligned} & \text{客室稼働率の曜日別繁閑差 (ポイント)} = \\ & [\text{直近12ヶ月の月別・休前日客室稼働率の平均値 (\%)} - \\ & \quad \text{直近12ヶ月の月別・休前日以外の日の客室稼働率の平均値 (\%)}] * 100 \\ & ※ \text{休前日：翌日が土曜日、日曜日、国民の祝日のいずれかである日} \end{aligned}$$

なお、2025年の各月における、休前日および休前日以外の日の客室稼働率（月別平均、直近12ヶ月平均）、ならびに曜日別繁閑差は下表の通りである。

年	月	客室稼働率 (%)				曜日別繁閑差 ※本指標 (ポイント)
		月別平均		直近12ヶ月平均		
		休前日	休前日以外の日	休前日	休前日以外の日	
2025	01	73.9%	63.7%	83.6%	74.5%	9.1
	02	74.9%	65.7%	83.2%	74.8%	8.4
	03	81.2%	75.6%	83.0%	74.3%	8.7
	04	88.5%	86.9%	83.1%	74.5%	8.6
	05	87.7%	83.3%	83.4%	74.9%	8.5
	06	84.1%	75.3%	83.3%	75.0%	8.3
	07	79.9%	72.0%	82.9%	74.8%	8.1
	08	80.6%	70.1%	83.6%	74.9%	8.7
	09	86.1%	77.8%	83.9%	75.6%	8.3
	10	90.4%	86.9%	83.7%	75.6%	8.1
	11	88.7%	83.0%	83.5%	75.6%	7.9
	12	83.1%	75.2%	83.3%	75.5%	7.8

※市内主要宿泊施設に係るデータは、集計条件の変更等に伴い、後日遡って修正される場合がある。
本表における客室稼働率の月別平均は、2025年12月時点の値である。

2.8 観光モラルに関する取組実践度

指標	直近実績	2030年想定	単位
観光モラルに関する取組実践度	66.6		%

本指標は暦年（1月から12月）を検測単位として、年1回の頻度で指標を取得する。各年の取組実践度は、京都観光事業者実態調査の結果を参照する。同調査の検測単位は暦年であり、例年、調査翌年の2-3月頃に結果が公表される。

- DMO KYOTO 京都市における観光調査関係の資料一覧
https://www.kyokanko.or.jp/survey_list/

各年の京都観光事業者実態調査において、観光事業者が京都観光行動基準（京都観光モラル）を実践するための4つの視点（市民生活と観光の調和、質の高いサービス、環境・景観の保全、災害対応等）について、それぞれに関連する具体的な取組を複数例示し、各施設・店舗での実施有無を質問する。

回答の選択肢は「はい（実施している） / いいえ（実施していない） / 自社（自分）はこの取組の対象にあてはまらない」の三者択一式とし、各設問の「はい」および「いいえ」の回答者数を分母、「はい」の回答者数を分子とした割合（%）を、各取組の実施率とする。例示したすべての取組の実施率の相加平均を、本指標である観光モラルに関する取組実践度とする。

下表は、各年の設問設計と回答結果に基づく集計結果を仮想的に示したものである。

設問	回答件数 (n=100)			集計結果		
	はい	いいえ	非対象	実施率 (%)	取組実践度 ※本指標	
市民生活と観光の調和 (A)						
・ A1の取組を実施していますか？	20	80	0	20.0%	58.1%	
質の高いサービス (B)						
・ B1の取組を実施していますか？	30	50	20	37.5%		
・ B2の取組を実施していますか？	70	10	20	87.5%		
環境・景観の保全 (C)						
・ C1の取組を実施していますか？	50	20	30	71.4%		
災害対応等 (D)						
・ D1の取組を実施していますか？	30	10	60	75.0%		
・ D2の取組を実施していますか？	40	30	30	57.1%		

※非対象：自社（自分）はこの取組の対象にあてはまらない

「A1」「B2」等の部分には、観光関連施設・店舗等で実施可能な、京都観光モラルに関連する具体的な取組が入る。

3 日本版DMOの登録要件に係る事項

3.1 観光地経営戦略の構成要素

本指針は、DMOとして策定する観光地経営戦略である。『観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン（観光庁、2025年3月最終改訂）』において、観光地経営戦略に盛り込むべき要素として挙げられる各項目と、本指針の構成要素との対応は、下表に記載する通りである。

観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン		DMO KYOTO 経営指針2030		
①	観光地のビジョン	4.1	指針の全体像	p35
	重要目標達成指標（KGI）	4.4.2	重要目標達成指標（KGI）	p45
②	観光地のビジョンに基づくDMOの使命	4.2	SWOT分析から導く具体策	p36
③	データの活用方針	4.3.6	データ活用・インフラ整備	p44
④	環境分析	3.1	外部環境や業界の動向を踏まえたDMOにとっての機会と脅威	p32
		3.2	内部資源や業界からの期待を踏まえたDMOの強みと弱み	p33
⑤	観光地のマーケティング戦略	4.3.1	観光客にとっての京都の位置づけ	p38
⑥	地域のマーケティングミックス（4P）戦略	4.3.2	京都ならではの体験開発	p40
⑦	マネジメント区域における受入環境整備の方針	4.3.3	受入環境整備	p42
	基礎的なインバウンド受入環境整備の方針			
	二次交通の課題解決及び確保の方針			
	ガイドの確保及び育成の方針			
⑧	顧客管理の方針	4.3.2	京都ならではの体験開発	p40
⑨	観光による受益を広く地域に行き渡らせる方針	4.3.4	業界対応	p42
		4.3.5	市民対応	p44
⑩	戦略の重要成功要因（KSF）及びKPI	4.4	地域経営指標	p45
⑪	実行計画	5.1	今後の展望	p49
⑫	効果検証の体制とその方法	5.2	指針の運用	p49

DMO KYOTO 経営指針 2030

DMO KYOTO Tourism Pilot 2030

2026（令和8）年4月発行

発行：公益社団法人 京都市観光協会
〒604-0924
京都府京都市中京区河原町通二条下ル
一之船入町384 ヤサカ河原町ビル8階
TEL：075-213-1717
<https://www.kyokanko.or.jp/>

©2026 公益社団法人 京都市観光協会
Kyoto City Tourism Association (DMO KYOTO)

本書を許可なく複製することを禁じます。



D/MO KYOTO